

اصول اساسی در مدیریت استراتژیک

تألیف:
دکتر فخرالدین معروفی
(عضو هیأت علمی دانشگاه)



حرا حرا حرا حرا حرا حرا حرا حرا





اصول اساسی

مدیریت استراتژیک

برای رشته‌های M.B.A، مدیریت بازرگانی،

مدیریت صنعتی و دولتی

تألیف:

دکتر فخرالدین معروفی

انتشارات مجتبی

Management

شناسنامه کتاب

نام کتاب : اصول اساسی مدیریت استراتژیک

مؤلف : دکتر فخرالدین معروفی

ویراستار : مهندس محمد صدیق محمدی

حروفچینی : آشنا «سنندج»، آتلیه انتشارات مجتبی

چاپخانه : غدیر/قم

تیراژ : ۳۰۰۰ نسخه/ چاپ اوّل -پاییز ۸۲

شابک : ۰۹۶۴-۹۰۶۳۳-۵-۴

ISBN : 0964-90633-5-4

قیمت : ۱۴۰۰ تومان

انتشارات : مجتبی/ قم- ۰۹۱۱۲۵۲۰۱۵۴

مرکز چاپ و نشر کتب علمی و دانشگاهی

فهرست مطالب

فصل ۱

فصل ۲

فصل ۳

فصل ۴

فصل ۵

فصل ۶

فصل ۷

فصل ۸

فصل ۹

فصل ۱۰

مقدمه

کتاب حاضر تعاریف و کاربست‌های مختلف در زمینه‌های مدیریت استراتژیک و نیز چگونگی پدید آمدن این قلمرو علمی را محور اصل بحث خود قرار داده است. این کتاب از نظر شمول موضوعی کاملتر از سایر کتب نشر شده درباره مدیریت استراتژیک می‌باشد. موضوعات و فصول این کتاب بر اساس تجارب سالیان متمادی مؤلف به عنوان مدیر در شرکت‌ها و کارخانجات صنفی تدوین گردیده است و از نظر اهمیت از جایگاه علمی بالایی برخوردارند و در تبیین مجموعه مقولات بحث استراتژیک مدیریت به نظر می‌رسند.

مدیران این حوزه بیشتر با مسایل پیچیده و مبهم سروکار دارند از این رو ما مدیری که در پی تدوین استراتژی‌های مورد نیازش می‌باشد باید به تحلیل مسائل، احساس موقعیت‌ها، تجربه شخصی و شم مدیریتی تکیه نماید. تا به قضاوتی آگاهانه دست یابد و راه به درون پیچیدگی‌های مدیریت بگشاید.

این کتاب شامل ۱۰ فصل می‌باشد که در برگیرنده تمامی تکنیک‌های استراتژی است همراه با مثال‌های متعدد نیز مقایسه گردیده است. به منظور افزایش درک بهتر و مقایسه مناسبتر بین این استراتژی‌ها در هر زمینه مثالهایی نیز ارائه گردیده است.

مؤلف

دکتر فخرالدین معروفی

فصل ۱

مطالعه مدیریت استراتژی

مدیریت استراتژی مجموعه‌ای از تصمیمات و اقدامات مدیریتی است که منجر به همکاری عملی (اجرایی) دراز مدت می‌شود و آن شامل بررسی محیطی (داخل و خارجی)، تدوین استراتژی (استراتژی یا طراحی با دامنه وسیع)، استراتژی اجرایی، ارزیابی و کنترل است. بنابراین مطالعه مدیریت استراتژیکی تأکید بر ارزیابی و آگاهی در مورد فرصت‌های خارجی، تهدیدات و همکاری‌ها، برتری‌ها و ضعف‌ها می‌باشد، که در اصل خط مشی تجارت نامیده می‌شود. مدیریت استراتژیک چنین موضوعاتی را یکپارچه (متحد) می‌نماید که عنوان این کار طراحی و استراتژی بلندمدت است. در عوض روش کسب و کار یک مدیریت محوری عمومی گرایشات اولیه را بطور عمیق با توجه به همکاری‌های کاملاً یکپارچه می‌باشد که بسیاری از فعالیتهای مالی را در بر می‌گیرد. مدیریت استراتژیک بعنوان یک حوزه (میدان) مطالعاتی، نکات مورد نظر سیستم کسب و کار (خط مشی تجارت) را با یک محیط رفتاری و تأکید استراتژی پیوند می‌دهد. بنابراین، مدیریت استراتژی قصد دارد که سیستم کسب و کار در این حوزه (میدان) مطالعاتی را به عنوان یک اسم قابل ترجیح جایگزین کند.

چگونه مدیریت استراتژی توسعه پیدا کرده است؟

بسیاری از روشها و مفاهیم که با طرح‌ریزی بلند مدت و مدیریت استراتژیک سروکار دارند (حالا استراتژی خوانده می‌شود) بطور موفقیت‌آمیزی بوسیله تعاونی‌های کسب و کار مورد استفاده قرار گرفته و توسعه یافته‌اند مانند شرکت جنزال الکتریک، گروه مشاوره‌ای بوستون.

باوجود این، تمام سازمانها با استفاده از این ابزارها، سعی به تنظیم رموز تدبیرانه نمی‌کنند. خیلی‌ها قادرند با استراتژیهای روشن و اهداف اظهار نشده برای کوتاه مدت موفق باشند مانند (American Hospital supply corporation) که یکی از این سازمان‌ها بود؛ موقعی که آقای Karl Bays رئیس این بیمارستان شد و طرح‌های استراتژی را با مدیریت فروش قابل توجهی بکار گرفت. در حالیکه قبلاً، نظر شرکت روی طرح‌های دراز مدت بود «بطوریکه شاید هر سال در ماه دسامبر می‌بایستی به بودجه سال آینده نظری بیاندازید» یکی از مدیران سابق بیمارستان (AHS) نامیده می‌شود.

بعد از فعالیت زیاد، آقای Bruce Henderson از گروه مشاوره بوستون (Boston) باین نتیجه رسید که استراتژی‌های اظهار شده را نمی‌توان با موفقیت ادامه داد اگر ۱ـ تعاون (همکاری) بزرگ شود. ۲ـ سلسله مراتب مدیریت افزایش یابد. ۳ـ محیط (حوزه) بطور فاحشی تغییر یابد. افزایش خطاهای پرهزینه و حتی شکست‌های اقتصادی باعث می‌شوند که مدیران حرفه‌ای، مدیریت استراتژیک را جدی بگیرند تا شرکت‌های خود را در محیط فزاینده رقابتی کنترل کنند.

همواره مدیران ردهٔ عالی قصد دارند که با دنیای در حال تغییر خود برخوردی بهتر داشته باشند. بدین منظور مدیریت استراتژیک در شرکت غالباً در چهار مرحله به شرح ذیل به اجرا در می‌آید.

مرحلهٔ ۱ـ طرح ریزی اساسی مالی؛ انجام بهتر کنترل عملیات با سعی و

کوشش در جهت اجرای صحیح بودجه.

مرحلهٔ ۲ـ طرح ریزی پیش‌بینی شده؛ درخواست طرح ریزی مؤثر برای افزایش رشد، با سعی و کوشش برای پیش‌بینی آینده.

مرحلهٔ ۳ـ طرح ریزی در جهت‌گیری خارجی (طرح ریزی استراتژی):

درخواست فزاینده قبول مسئولیت نسبت به بازارها، رقابت همراه با سعی و کوشش در جهت تفکر رمز تدبیرانه استراتژی.

مرحله ۴ـ مدیریت استراتژیک؛ درخواست یک تقدم رقابتی و یک آیندهٔ موفق با مدیریت تمام منابع است.

مرحله ۴ در جهت تحول مدیریت استراتژیک است که شامل عملیات اجرایی استراتژی و ارزیابی و کنترل می‌باشد. به اضافه، تأکید بر طرح ریزی استراتژی مرحله ۳ است.

شرکت جنرال الکتریک (General Electric)، یکی از پیشگامان طرح‌ریزی استراتژی است. که تغییرات از طرح‌ریزی استراتژی به مدیریت استراتژیک در طی سالهای ۱۹۸۰ را رهبری کرد. در طی سال‌های ۱۹۹۰ میلادی بیشتر تعاونی‌ها نیز در دنیا شروع به تحول مدیریت استراتژیک کردند.

آیا تعلیم (آموزش) قسمتی از مدیریت استراتژی است؟

امروزه مدیریت استراتژی شامل نکاتی است که ارزش اولیه آن، کمک به عملکرد سازمان بطور موفقیت‌آمیز، در محیطی پویا و پیچیده می‌باشد.

برای مثال: شرکت Inland steel از طرح‌ریزی استراتژی بعنوان ابزار برای ایجاد تغییرات سازمانی استفاده می‌کند که از مدیران در تمام سطوح انتظار می‌رود تمام تغییرات صنعت آهن را به طور مستمر و در تمام طول سال در جهت ایجاد و یا تحول طرح‌های استراتژی مورد توجه قرار دهند تا در محیط‌های پویا قابل رقابت باشند، برای این منظور شرکتها باید دارای تشریفات

اداری کمتر و سازگاری بیشتری باشند.

استراتژی رقابتی در محیط باثبات، همانند محیط‌های گذشته بطور ساده، شامل تعریف یک مقام رقابتی و سپس حمایت از آن است، بدین دلیل است که برای خط تولید و یا جایگزینی یک تکنولوژی، انرژی کمتری صرف می‌شود.

شرکتها متوجه می‌شوند که چیزی بعنوان یک برتری رقابتی دائم وجود ندارد. بیشتر آنها با **ریچارد داونی** (Richard Daveni) موافقند، وی در کتابش به‌نام Hgper Competition می‌گوید: «هر برتری متناسب با رقابتی که وجود دارد نه در سرسختی و اسراری که بوسیله یک مدیر مرکز در طرح پنج ساله، بلکه در بهم ربط دادن اعتمادهای متوالی کوتاه مدت است (همانطوریکه شرکت Intel انجام می‌دهد با کاهش فروش پیشنهادی خود، با معرفی دوره‌ای تولیدات تازه انجام داد).»

منظور آن است که شرکتها باید توانایی تغییر در یک استراتژی به یک استراتژی برتر، سازگاری استراتژی ایجاد کنند. سازگاری استراتژی برای توسعه و پرورش منابع کمیاب (بحرانی) یک تعهد دراز مدت را می‌طلبد. هم‌چنین می‌طلبد که شرکت به یک سازمان یادگیرنده تبدیل شود، سازمانی که تبحر آن در نوآوری، کسب و انتقال دانش و ایجاد تغییر و تحول در رفتار برای انعکاس علم و دانش و بصیرت‌های تازه باشد و سازمان‌های تعلیمی آموزشی با بی‌ثباتی که آزمایش و تجربه خود را ادامه می‌دهند.

مردم در تمام سطوح و نه مدیریت‌های رده بالا، احتیاج به درگیری در مدیریت استراتژی دارند. با بررسی دقیق محیط برای اطلاعات بحرانی و پیشنهاداتی برای تغییرات استراتژی‌ها و برنامه‌هایی برای گرفتن مزیت از تغییرات محیطی در جهت بهبود بخشیدن مداوم، طرز عمل روش‌های کار و ارزیابی تکنیک‌ها با دیگران کار می‌کنند. برای مثال: در شرکت XeroX، تمام کارکنان که برای فعالیت‌های گروهی کوچک و روش‌های مشکل گشائی

آموزش دیده‌اند از آنها انتظار می‌رود از روش‌هایی استفاده کنند که در تمام ملاقات‌ها (جلسه‌ها) و در تمام سطوح، با هیچ موضوعی هیچ‌گونه محدویتی نداشته باشد.

مدیریت استراتژی چه اثری روی عملکرد (اجرا) دارد؟

یک توافق (سازگاری) مناسب میان محیط سازمانی و ساختار استراتژیشان تأثیر مثبتی روی فرایند عملکرد سازمان دارد. غالباً، دیگر سازمان‌ها را از لحاظ اجرایی پشت سر می‌گذارند (اکتساب حصول) برای مثال، مطالعه روی تأثیر عدم رعایت مقررات در راه‌آهن‌های هندوستان نشان داد راه‌آهن‌هایی که استراتژی خود را طبق شرایط محیط عوض کرده بودند، دیگر راه‌آهن‌ها را پشت سر گذاشتند.

با این حال برای مؤثر بودنِ یک استراتژی مدیریت، همیشه لازم نیست که یک روش رسمی باشد.

عملکردهای طرح‌ریزی شده از سازمان‌های واقعی، بیانگر این موضوع است که ارزش واقعی طرح‌ریزی استراتژی ممکن است بیشتر در جهت طراحی (طرح ریزی) آیندهٔ خودِ عملکرد باشد تا یک طرح استراتژیکی نوشته شده. مخصوصاً، شرکت‌های کوچک ممکن است که طرح ریزی غیر رسمی و بدون مقررات داشته باشند. که ممکن است رئیس و چند نفر از مدیران ارشد سازمان واقعاً دست به دست هم بدهند تا موارد استراتژیکی را حل کرده و برای قدم‌های بعدی طرح ریزی کنند. به هرحال تعاونی‌های چند منظوره می‌توانند بطور وسیعی طرح ریزی استراتژی پیچیده و وقت‌گیری داشته باشند. برای یک شرکت بزرگ از یک موقعیت همیاری تا رسیدن به توافق نهایی، اغلب بیش از دوازده ماه وقت لازم است.

یک شرکت بزرگ، نیازمند یک سیستم برنامه‌ریزی شده و پیچیده است تا

مطمئن شود که عملکرد طرّاحی‌های استراتژیکی منجر به موفقیت می‌شود. در غیر این صورت، مدیریت ارشد در انزوا قرار گرفته و سلسله مراتب (تقسیمات) بینش تعاون را از دست می‌دهد.

اقدام (ابتکار) استراتژی: حوادث فشارآمیز (قابل اعتماد)

بعد از تحقیقات زیاد، Henry Mintzberg کشف کرد که تدوین استراتژی بطور مشخصی براساس یک قاعده و قانون نیست بلکه اغلب بی‌قاعدگی است که باعث رشد نمی‌شود در واقع عدم تداوم فرایند، پیگیری در اول و شروع است.

دوره‌هایی از ثبات استراتژی در توسعه استراتژی و نیز دوره‌هایی از تغییرات پی در پی، گروه‌بندی شده است و تغییرات تدریجی و تغییرات جهانی وجود دارد. این نوع بینش دربارهٔ تدوین استراتژی بعنوان یک روش بی‌قاعده جهت افراد در ادامه دادن به یک موضوع مشخص و نه اتفاق سؤال برانگیز در مورد اعمال فرد است.

این دوره که انحراف استراتژی نامیده می‌شود ممکن است ناشی از فقدان فعالیت سازمانی باشد. و یا اینکه ممکن است اعتقاد مدیر را به این صورت منعکس کند که استراتژی جاری هنوز مناسب بوده و تنها نیازمند تغییرات جزئی دارد.

بیشتر سازمانهای بزرگ قصد دارند که استراتژی مشخصی را قبل از اینکه تغییراتی را در جهتی ایجاد کنند، حدود ۱۵ تا ۲۰ سال ادامه دهند. بعد از این دوره تا حدودی طولانی و تغییرات جزئی از استراتژی موجود، برای ایجاد انگیزه در مدیر تا بصورت جدی موقعیت همکاری را دوباره ارزیابی کند. بعضی از انواع تغییرات غیره منتظره، ناگهانی، ضروری است.

یک حادثهٔ قوی و منظم، نیاز به تغییر در استراتژی را تحریک می‌کند. بعضی

از حوادث منظم احتمالی، عبارتند از:

۱ـ مدیران عالی تازه وارد: با مطرح کردن یک سری سؤالات پیچیده، روند خشنودی و رضایت افراد را بدست آورده و آنها را وادار به طرح پرسش در مورد دلایل وجود همکاری می‌کند.

۲ـ دخالت توسط یک مؤسسه خارجی: بانک شرکت به طور ناگهانی با پرداخت وام موافقت نمی‌کند، بلکه اعطای وام تحت تأثیر پرداخت‌های قدیمی صورت می‌گیرد.

۳ـ تهدید تعویض مالک: ممکن است شرکت دیگری اقدام به خرید سهام مشترک شرکت کند.

۴ـ تصویب (تأثیر) مدیریت بعنوان فاصلهٔ عملکرد شرکت: یک فاصله عملکرد زمانی بوجود می‌آید که عملکرد شرکت انتظارات را برآورده نمی‌کنند. و فروش یا سود دیگر افزایش نمی‌یابد و حتی ممکن است که کاهش پیدا کند.

شرکت Maytag نمونه‌ای از شرکتی است که در آن یک حادثهٔ قوی (محرک) مدیریت را مجبور کرد که فکری دوباره، در باره طرح‌ریزی خود داشته باشد. در سال ۱۹۷۸ میلادی آقای Daniel Krumm مدیر عامل شرکت Maytag از سه نفر از مدیران اجرائی خواست که بعنوان نیروی طرح‌ریزی استراتژیکی، انجام وظیفه کنند. آقای Krumm این سؤال را مطرح کرد که: اگر فعالیتهای فعلی را تا ۵ سال آینده انجام دهیم، در پایان شرکتِ (maytag) به چه صورتی خواهد بود؟ بخصوص برای اینکه شرکت هرگز طرح‌ریزی مالی انجام نداده و هیچ یک از سه مدیرِ اجرایی دربارهٔ طرح‌ریزی استراتژیکی، اطلاعی نداشتند.

نتیجه نیروی اجرایی: مقدار زیادی از سود شرکت maytag ـ که شرکت در آن موقع، بهترین مبلغ برای پیش‌بینی اختلاف را در صنعت داشته است ـ از تولیدات و خدمات بدست آمده است بدون آنکه آینده‌ای داشته باشد، و شامل

قطعات تعمیری، لوازم شوینده، رنگ‌رزی ماشین‌های لباس‌شوئی قابل حمل بوده است. این گزارش علاقه شرکت (maytag) را در مورد تغییر استراتژیکی، تحریک کرد. شرکت برای اینکه جایگاه محکمی در صنعت برای او فراهم شود درگیر یک سری تملک‌هایی برای توسعهٔ خطِ تولید گردید.

مدل اساسی مدیریت استراتژی:

مدیریت استراتژیک، شامل ۴ مورد اساسی زیر است:

۱ـ بررسی محیطی

۲ـ تدوین استراتژی

۳ـ کاربرد و اجرای استراتژی

۴ـ ارزیابی و کنترل

شکل ۱ ـ ۱ نشان می‌دهد که چگونه این چهار مورد با هم ارتباط پیدا می‌کنند. مدیر، محیط خارجی را برای یافتن فرصت‌ها، تهدیدات و محیط داخلی را برای یافتن قدرت‌ها و ضعف‌ها بررسی می‌کند. عوامل بعدی که برای آیندهٔ شرکت بسیار مهم هستند، عوامل استراتژی نامیده می‌شوند که شامل فرصت‌ها، توانایی‌ها و ضعف و تهدیدها (Swot) می‌باشد.

بررسی دقیق محیطی چیست؟

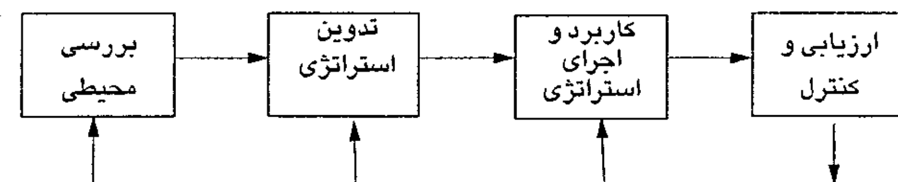
بررسی محیطی؛ آگاهی دهنده، بررسی‌کننده و منتشرکنندهٔ اطلاعات از محیط‌های داخلی و خارجی به افراد شاخص شرکت است.

محیط خارجی؛ شامل متغیرها (فرصت‌ها و تهدیدات) است که در بیرون سازمان وجود دارند و به طور مشخص در کنترلِ کوتاه مدتِ مدیر نیستند، این متغیرها همچنین محیط شرکت را تشکیل می‌دهند. ممکن است در تمام محیط و یا از طرف عوامل مشخص از جامعه که در قسمت معینِ سازمان عمل می‌کند

نیروها و تهدیدهای عمومی وجودداشته باشد که به این صفات موسومند.

محیط داخلی شرکت؛ که شامل متغییرهای (توانایی و ضعفها) داخلی سازمان می‌باشند که اغلب در کنترل کوتاه مدت مدیران ارشد قرار ندارند؛ این متغییرها که شامل: ساختار، فرهنگ و منابع شرکت می‌باشند در برگیرندهٔ موضوعاتی هستند که در آنها کار انجام می‌گیرد.

شکل ۱ـ۱ موارد اساسی از عمل استراتژیک مدیریت



تدوین استراتژی چیست؟

تدوین استراتژی، توسعهٔ طرح‌های بلند مدت مؤثر (کارا) برای مدیریت است که فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی را با درنظر گرفتن همزمان توانایی‌ها و ضعف‌ها بیان می‌کند و آن، شامل تعیین مأموریت متحد با مشخص کردن اهداف بدست آمده و توسعه توانایی‌ها با تنظیم راهنمایی‌های مشخص است.

مأموریت سازمان چیست؟

مأموریت یک سازمان، هدف آن سازمان یا دلیلی برای موجودیت آن است؛ با این بیان که هرآنچه را که برای جامعه فراهم می‌کند. برای مثال: یک خدمت مانند پاک کردن خانه و یا تولید اتومبیل، بیان یک مأموریت خوب، درک‌شدن هدف مشخص در جهت تولیدات و خدمات پیشنهادی و مورد نیاز بازار را برای شرکت معین می‌سازد که در عین حال شرکت را از دیگر شرکتهای هم نوع و همسان با خود مجزا می‌سازد. مأموریت سازمان نه تنها در عمل وضعیت حال شرکت بلکه آنچه را که مدنظر آینده و نظر استراتژی مدیریت

شرکت در آینده است، مورد نظر قرار می‌دهد.

همچنین احساس سهیم شدن کارکنان در عملکرد شرکت را بالا می‌برد و یک تصور عمومی ارتباطی با گروههای سهامدار در وظایف محیطی شرکت ایجاد می‌کند.

اظهار نظر هیأت بیانگر نوع شرکت ووظایف آن است، مثلاً اظهار نظر هیأت توسط شرکت (maytag) برای بهبود کیفیت وسایل خانگی با طراحی، ساخت، بازاریابی و تعمیر بهترین وسایل در دنیا است.

بیان یک هیأت ممکن است به طور مختصر یا وسیع تعریف شده باشد، بیان مختصر، بیانی است کلی و عمومی؛ اینکه شرکت، تجارتی را انجام می‌دهد اما بیان وسیع و گستردهٔ هیأت بیانی است مبهم.

یک مثل معروف می‌گوید: تا حد امکان، به بهترین وجه به علایق سهامداران، مشتریان و کارکنان خدمت کُن.

در عوض، بیان خیلی مختصر هیأت، مانند بیان شرکت (maytag) طرز تولیدات اولیه و بازارها را بیان می‌کند. ولی ممکن است آیندهٔ فعالیت‌های شرکت را در قسمت تولید یا خدمات پیشنهادی و تکنولوژی مورد استفاده و کارکرد بازار محدود کند.

اهداف کدامند؟

اهداف نتایج نهایی از فعالیت‌های طرح‌ریزی شده هستند. آنها هر آنچه را که به‌اتمام برسانند را بیان می‌کنند که چه، چرا و چگونه باید کمیت یابی شوند در صورتی ممکن است که پیشرفت اهداف شرکت به تکمیل هیأت شرکت منجر شود برای مثال شرکت معدن Minnesota Minnins & Manufacturing که برای خودش اهداف مالی مشخصی را به صورت زیر در نظر گرفته است:

۱ـ برای رسیدن به ۱۰٪ درصد رشد سالیانه درآمد برای هر سهم.

۲ـ برای رسیدن به ۲۰ تا ۲۵٪ درصد مازاد برگشتی برای هر سهم (ROE)[1].

۳ـ برای رسیدن به ۲۷٪ درصد مازاد برگشتی برای سرمایه بکار گرفته شده.

عبارت هدف اغلب با عبارت مقصود اشتباه برانگیز است، برخلاف یک مقصود هدف بیانی است روشن از خواسته‌های شخصی برای انجام بدون توصیف آنچه که باید بدست آید و بدون هیچ چارچوب زمانی.

بعضی از محیط‌هایی که در آن یک شرکت ممکن است هدف و مقصود خود را پایه‌ریزی کند.

۱ـ سوددهی (سود خالص)

۲ـ کارائی (فعالیت مفید) (هزینه ماشین و غیره)

۳ـ رشد (افزایش در مجموع دارائی‌ها، فروش، غیره)

۴ـ ثروت صاحب سهم (سود سهام باضافه قیمت گذاری سهم)

۵ـ بکارگیری منابع (ROE و یا بازده براساس سرمایه‌گذاری ROI[2])

۶ـ نام و اعتبار (با درنظر گرفته شدن یک شرکت سطح بالا)

۷ـ سهم‌هایی برای کارکنان (امنیت استخدامی، دستمزدها).

۸ـ سهم‌هایی برای اجتماع (مالیات‌های پرداخت شده جهت کمک در کارهای خیریه، فراهم آوردن یک تولید و خدمت مورد نیاز)

۹ـ برتری رهبری بازار (سهم بازار)

۱۰ـ برتری تکنولوژی (نوسازی، ابتکار)

۱۱ـ بقا (ورشکست نشدن)

۱۲ـ احتیاجات شخصی مدیران ارشد (استفاده از شرکت برای اهداف شخصی مانند فراهم نمودن کار برای خویشاوندان).

---

1. Return on equity

2. Return on investment

استراتژی‌ها چه هستند؟

استراتژی یک شرکت، طرح قابل درک بزرگی است که چگونگی رسیدن شرکت به اهداف و مأموریت خود را بیان می‌کند. استراتژی، مزایای رقابت را به حداکثر و ضرر (ناکامی) را به حداقل می‌رساند. برای مثال، بعد از اینکه شرکت بین‌المللی Rockwell متوجه شد که با ادامهٔ استراتژی و تنوع تجارت کسب و کار، نمی‌تواند به اهداف خود برسد به جای تمرکز روی تجارت الکترونیک که مدیر احساس می‌کرد شانس موفقیت بیشتری دارد؛ پایگاه فضایی و واحدهای نظامی خود را به شرکت (Boeing Rockwell) فروخت.

شرکت‌های تجاری مشخصی اغلب سه نوع وضعیت استراتژی را در نظر می‌گیرند: رسمی (متحد)، کسب و کار (تجارت) و عملکرد.

۱ـ استراتژی متحد (رسمی): جهت کلی شرکت را در جهت روش‌های کلی پیشرفت و مدیریت خطوط تولید و تجارت مختلف شرح می‌دهد؛ استراتژی رسمی تشکیل شده از استراتژی جهت‌دار، تجزیه و تحلیل مقام و استراتژی پایه‌گذار (ایجاد کننده) است. جهت استراتژی رسمی در جهت ثبات، رشد، مختصر کردن (کاهش دادن) تصور شده است. برای مثال، شرکت (Maytag) رشد همکاری را در جهت استراتژی با بدست آوردن لوازم دیگر شرکت‌ها برای یک خط تولید لوازم خانگی دنبال کرد.

۲ـ استراتژی تجارت: اغلب در واحد تجاری و یا در سطح تولید اتفاق می‌افتد. این استراتژی در جهت بهبود کیفیت رقابتی تولیدات و خدمات یک شرکت در یک صنعت مشخص و یا بر قسمتی از بازار که توسط آن واحد مورد استفاده قرار می‌گیرد تأکید می‌کند.

استراتژی تجاری از استراتژی رقابت و تعاون (همکاری) تشکیل شده است برای مثال، شرکت Maytag از یک استراتژی متفاوت رقابت استفاده می‌کند که بر کیفیت برتر انواع لوازم خانگی خود تأکید دارد. در عین حال از یک

استراتژی رقابتی ارزان قیمت برای لوازم خانگی به نام (Magic chief) استفاده می‌کند تا بتواند این لوازم خانگی را به سازندگان ـ که اهمیت زیادی به قیمت قائل‌اند ـ بفروشد.

۳ـ استراتژی عملکرد: گامی است که بوسیله یک محیط عملیاتی، مانند بازار و تحقیق و توسعه برای بدست آوردن اهداف واحد شرکت و تجارت، استراتژیهایی برای افزایش منابع تولید برداشته می‌شود. این استراتژی مربوط به توسعه و پرورش یک رقابت مشخص برای فراهم کردن مزایای رقابت در واحد شرکت است؛ یک مثال از استراتژی عملکرد، استراتژی بازار هندوستان است که قصد دارد تمام بازار را با تولیدات ارزان قیمت پُر کند.

شرکت‌های تجاری هر سه نوع استراتژی را با هم مورد استفاده قرار می‌دهند. یک سلسله مراتب از استراتژی گروه‌بندی انواع استراتژی با سطوح در سازمان است. این سلسله مراتب استراتژی را در خود جای می‌دهد. تا اینکه استراتژی دیگر بتواند آنرا تکمیل و حمایت کند. (رجوع شود به شکل ۲ـ۱) استراتژی‌های عملکردی، استراتژی‌های صنفی را مورد حمایت قرار می‌دهند، اینها نیز استراتژی‌های متحد را مورد حمایت قرار می‌دهند.

شکل ۲ ـ ۱ سرسلسله مراتب استراتژی

استراتژی تجاری

استراتژی عملیاتی

درست مثل چندین شرکت که اغلب اهداف بیان شده‌ای ندارند، بیشتر شرکت‌ها استراتژی‌های توسعه یا مشهوری دارند که هرگز در موردشان سخنی گفته نشده و یا مورد تجزیه و تحلیل قرار نگرفته‌اند، که اغلب تنها راه برای

بدست آوردن (داشتن) استراتژی مشخصی یک شرکت، آن است که آنرا مورد آزمایش قرار داده و فقط به گفته‌ها و اعمالی که مدیر انجام می‌دهد اکتفا نشود. استراتژی‌های مشخصی را می‌توان از روش‌های شرکتها و برنامه‌های تأئید شده یا نشده و بودجه‌های مصوّب بدست آورد. برنامه‌ها و قسمت‌هایی که مورد توجه قرار می‌گیرند، توسط مدیران در نظر گرفته شده برای ترفیع مقام، تأمین مالی می‌شوند این برنامه‌ها فاش می‌سازند که شرکت در چه جایی وقت و منابع مالی خود را صرف می‌کند.

روش‌ها

یک روش شامل دستورات و مقرراتی برای تصمیم گیرنده است که تدوین استراتژی و اجرای آن را به هم ربط می‌دهد. شرکتها برای اطمینان از اینکه کارکنان در تمام مدت کار در شرکت، تصمیم‌هایی که می‌گیرند و اعمالی که انجام می‌دهند مورد حمایت هیأت مدیره شرکت است و همچنین برای بررسی اینکه آیا این تصمیمات و اعمال در راستای اهداف و استراتژی شرکت است از روش‌ها استفاده می‌کنند. برای مثال روش‌های زیرین در شرکت‌ها را در نظر بگیرید.

* شرکت (Maytag) هیچ‌گونه پیشنهاد کاهش هزینه را در شرایطی که منجر به کاهش کیفیت تولید شود؛ تصویب نخواهد کرد. (این روش در شرکت Maytag از انواع استراتژی رقابتی مؤثر، بر کیفیت تأکید می‌کند نه قیمت).

* محققین باید ۱۵٪ درصد از وقت کاری خود را روی بعضی از کارهای متفاوت با پروژه اول صرف کنند. (این روش از استراتژی قوی توسعهٔ تولید حمایت می‌کند.)

* شرکت (General Electric) یا (GE) در موقع رقابت باید در ردیف اول یا دوم باشد. (این روش از هدف شرکت GE حمایت می‌کند تا در

بازار سرمایه‌گذاری، در ردیف اول باشد).

* شرکت America online توانسته از روشی استفاده کند با بیان اینکه برنامهٔ جدید بازار به اجرا در نمی‌آمد مگر اینکه از حمایت مناسب برخوردار باشد. این روش، مقررات واضحی را برای مدیران در تمام مراتب سازمان فراهم می‌کند.

اجرای استراتژی؟

اجرای استراتژی روشی است که بوسیله آن، استراتژی و روشها در برنامه‌های توسعهٔ بودجه و طرز عمل آنها بکارگرفته می‌شوند. بجز مواقعی که تغییرات در جهت تعاون و همکاری نیاز است این روش باید شامل تغییراتی در کل فرهنگ، سیستم مدیریت تمام سازمان و یا کل محیط سازمان باشد. مدیران سطوح میانی و عملیاتی به طور معینی اجرای استراتژی را به عهده دارند بطوری که بررسی این اجرا توسط مدیران سطح عالی انجام می‌شود. (بعضی مواقع به طرح‌ریزی‌های عمل مراجعه می‌کند) اجرای استراتژی اغلب شامل بحث‌های روزمره می‌شود که در جهت تخصیص منابع است.

تعریف برنامه‌ها؟

یک برنامه، مجموعه‌ای است از فعالیت‌ها و اقداماتی که برای تکمیل و اتمام یک طرح مورد نیاز، به گونه‌ای که برنامه‌های استراتژی را عملی و قابل اجرا می‌سازد و ممکن است شامل تجدید ساختار، تغییر فرهنگ داخلی شرکت و یا شروع یک کوشش تحقیقی گردد.

برای مثال شرکت Intel تولید کننده نرم‌افزار را در نظر بگیرید با مشاهدهٔ اینکه شرکت (Intel) نتوانست استراتژی رشد شرکت خود را بدون توسعهٔ مستمر نسل‌های تازهٔ نرم افزارها ادامه دهد، شرکت تصمیم به اجرای برنامه‌های

ذیل گرفت:

۱ـ برای توسعه Successor به Pemtium Prochip قراردادی با شرکت (Hewlett-Packard) بست.

۲ـ آنها تیم زبده‌ای از بهترین کارشناسان را برای تحقیق درازمدت جهت طرح‌ریزی برای کامپیوتر گردآوردند.

چرا بودجه مورد استفاده قرار می‌گیرد؟

بودجه یک برنامهٔ کاری، یک پیش‌بینی و یک مجوزی است که می‌تواند بعنوان یک معیار هزینه و یا یک ضابطهٔ سنجش کارایی، در طرح‌ریزی و کنترل دستگاهها مورد استفاده قرار گیرد و جزئی از فهرست هزینه در هر برنامه است که بیشتر شرکتها یا دستگاهها، درصد مشخصی از بازده براساس سرمایه‌گذاری تقاضا می‌کنند که معمولاً نرخ مانع[1] نامیده می‌شود و قبلاً مدیریت، این برنامه‌ریزی را تصویب می‌کند. این روش تضمین می‌کند که برنامهٔ جدید بطور مشخص، عملیات سودمندی شرکت‌ها را اضافه خواهد کرد و برای صاحب سهم، ارزش ایجاد می‌کند. بنابراین بودجه نه تنها در عمل بعنوان جزئیات طرح، از استراتژی تازه خدمت می‌کند بلکه بیانیه‌های مالی پیش‌بینی شده‌ای است که تصور می‌شود بر آینده شرکت و آینده مالی شرکت اثر بگذارد. برای مثال شرکت (Ciscq) که یک رقابت کنندهٔ جهانی در بازار لوازم خانگی با فروش سالیانه ۲۵۰ میلیون دلار دارد، برای اینکه بتواند با شرکتهای Nortel (دو برابر بزرگتر نسبت به شرکت Cisco و شرکت Lucent (سه برابر Cisco ازنظر اندازه است)، و شرکت Simens (۷ برابر شرکت Cisco از لحاظ فروش است) رقابت کند، این شرکت (Cisco) برنامه‌ای را بکار گرفت که در جهت علاقه‌مندی شرکت‌های بزرگ تلفن برای تهیه لوازم شرکت Cisco بود. بعنوان قسمتی از

1. hurdle rate

برنامه: تبلیغات را با این پیام بکار گرفت که شرکت Cisco لوازم کاری اینترنت را می‌سازد. بودجه شرکت برای تجارت در سال ۱۹۹۹ در آمریکا ۴۰ میلیون دلار و در کشورهای خارجی ۲۰ میلیون دلار بود.

تعریف روش‌ها:

روش‌ها، بعضی مواقع روش‌های عملی استاندارد (Sop)[1] خوانده می‌شوند. سیستم از یک سری مراحل یا تکنیک‌ها تشکیل شده که بطور جزئی، چگونگی انجام یک وظیفه یا کار مشخصی را شرح می‌دهند. آنها برای تکمیل برنامه‌های شرکتها فعالیتهای مختلف را به صورت جزئی به مراحل مختلفی تقسیم می‌کنند. برای مثال: شرکت هواپیمایی (Delta) چندین روش را برای کاهش هزینه مورد استفاده قرار داد که هزینه‌ها را کاهش دهد، برای اینکه تعداد کارکنان را کاهش دهد، شرکت Delta از متخصصین تکنیکی در هیدرولیک، قسمت آهن‌کاری، فن استفاده از دستگاه‌های الکتریکی در هوانوردی و دیگر تجارت‌ها خواست که تصمیم‌های اجرایی کاری را طرح ریزی کنند که هزینه بازار را کاهش دهد. شرکت Delta شروع کرد به بالابردن دستمزد آژانس‌های مسافرتی که تأکید بر فروش به مقدار زیادی داشتند؛ همچنین روش‌های تهیه غذا و پذیرایی را تغییر داد.

ارزیابی و کنترل چه مفاهیمی هستند؟

ارزیابی و کنترل روشی است که توسط آن فعالیت ما و نتایج اجرایی آن مورد مشاهده قرار می‌گیرد تا اجرای واقعی را با اجرای مورد نظر بتوان مقایسه کرد. مدیران در تمام سطوح از اطلاعات بدست آمده به عنوان بازخور برای حل صحیح مشکلات استفاده می‌کنند، بنابراین ارزیابی و کنترل، عناصر نهایی

1. Standard Operating Procetures .

مدیریت استراتژی است. آن همچنین می‌تواند به نکات مشکل در طرح‌های استراتژی به اجرا گذاشته شده اشاره کند و بنابراین با انگیزه تمام، مرحله را دوباره شروع می‌کند.

برای اینکه ارزیابی و کنترل مؤثر باشد، مدیران باید اطلاعات واضح، سریع و بی‌غرضی از افراد زیر دست در سلسله مراتب شرکت بدست آورند، که با استفاده از این اطلاعات مدیران می‌توانند آنچه را که بصورت واقعی اتفاق می‌افتد با آنچه طرح‌ریزی شده است، مقایسه کنند، برای مثال، موفقیت شرکت هواپیمایی Delta جهت استراتژی درآمد که مورد ارزیابی و کنترل قرار گرفت در جهات مقدار دلار مصرف شده روی صندلی هواپیما در هر مایل پرواز بود. قبل از رسیدن قیمت صندلی به ۷/۵ دلار، برنامه کار در آوریل سال ۱۹۹۴ به میزان ۸/۴ سنت پائین آمد. بنظر رسید که برنامه، مؤثر واقع شده است. امّا ضرورت داشت که تا ژوئیه سال ۱۹۹۷ به ۷/۵ سنت برسد که برای دستیابی به اهداف شرکت، هزینه سالیانه آنرا تا ۲۰ میلیون دلار کاهش دهند.

عملکرد ارزیابی و کنترل مدل، مدیریت استراتژی را کامل می‌کند؛ براساس نتایج عملکرد، مدیر ممکن است نیاز به تنظیم استراتژی خود، عملکرد آن و یا هر دوی آنها را داشته باشد.

آیا مدل استراتژی مدیریت بازخور یا یادگیری دارد؟

مدل استراتژی مدیریت که در شکل ۱ـ۱ نشان داده شده است که شامل روش‌های بازخور و یادگیری (آموزشی) می‌شود که در آن اطلاعات از عناصری از روش مورد استفاده قرار می‌گیرد بطوری که تنظیم هرکدام از مراحل با عناصر قبلی امکان‌پذیر است. بعنوان یک واحد شرکت و یا صنفی که تدوین استراتژیها را به اجرا می‌گذارد، برای رسیدن به تصمیمات صحیح اغلب باید تصمیمات مراحل قبلی را مرور کند. برای مثال، عملکرد ضعیف (که در ارزیابی

و کنترل محاسبه گردید) اغلب نشان می‌دهد که در تدوین استراتژی یا اجرای آن، ایرادی وجود دارد. آن همچنین می‌تواند به این معنی باشد که تغییر اساسی، اینگونه رقابت کننده‌های جدید که در طی بررسی محیطی فراموش شده بود.

تصمیم‌گیری استراتژیکی:

شاخص مشخص در مدیریت استراتژیک تأکید روی تصمیم‌گیری استراتژیک با رشد سازمانها دارد، پیچیدگی با محیط‌های نامطمئن هم بستر می‌شود، به طوری که تصمیمات نیز بطور فزاینده، پیچیده و مشکل‌ساز می‌گردد. پیشنهاد می‌کنیم از یک چارچوب تصمیم‌گیری استراتژیک که بتواند اعضاء سازمان را برای گرفتن این نوع تصمیمات یاری دهد، استفاده کنید.

عوامل مؤثر بر تصمیمات استراتژیک:

تصمیمات استراتژیک برخلاف بیشتر تصمیمات آیندهٔ بلند مدتِ همه سازمانها سروکار دارد و دارای سه مشخصهٔ زیر می‌باشد:

۱ـ کمیاب (نادر) rare (تصمیمات استراتژی که غیر مترقبه (ناهگانی) بوده و بطور شاخص هیچ تقدمی ندارد.)

۲ـ نتیجه تصمیمات استراتژی مرتکب، منابع قابل ذکری است که احتیاج به بحث زیادی دارد.

۳ـ دستورات تصمیمات استراتژی، مجموعه‌ای از تقدم‌هایی برای تصمیمات کمتر و عمل‌های بعدی در تمام مراحل سازمان است.

سبک‌های تصمیم‌گیری استراتژیک MINTZBERG

بعضی از تصمیمات استراتژی که بصورت سریع گرفته می‌شدند توسط یک نفر (اغلب توسط مؤسس شرکت، مدیر ارشدیا مقام اجرایی با قدرت زیاد)، که

بینش و تصور قابل توجهی دارد و بطور سریع قادر است دیگران را به دنباله‌روی عقیده‌اش راضی کند. دیگر تصمیمات استراتژیک به نظر می‌رسد یک سری انتخابهای کوچک و فزاینده فراهم کند که طی زمان، سازمان را بیشتر در یک جهت نسبت به دیگر جهات پیش می‌برد. براساس نظر (Henry mintzberg) بیشتر اقدامات قابل توجه یا سبک‌های تصمیم‌گیری استراتژیک از سه مدل ریسک‌پذیر، سازگاری و مدل طرح ریزی پیروی می‌کند.

مدل مدیر ریسک‌پذیر:

در این مدل، استراتژی توسط یک فرد صاحب نفوذ و پر قدرت توسعه می‌یابد. تمرکز، بیشتر روی فرصت‌ها است و مشکلات در مرحله دوم قرار دارد. استراتژی توسط نظرات خود مؤسس و نمونه‌سازی زیاد و تصمیم‌گیری واضح راهنمایی می‌شود. اهداف تقدمی با رشد اتحادیه می‌باشد آقای بیل گِتس، بنیانگذار و رئیس شرکت نرم‌افزاری (Microsoft) مدل تصمیم‌گیری استراتژی را مورد استفاده قرار می‌دهد. شرکت، تصورات و نظرات او را در مورد صنعت کامپیوتر شخصی منعکس می‌کند؛ با وجود اینکه مأموریت روشن (microsoft) رقابت و استحکام و خودکفایی تکنولوژی است، که از آقای Gates ناشی می‌شود که بطور مطمئن مزیت مدل جدید ریسک پذیری است. گرایش microsoft برای معرفی تولیدات قبل از آماده بودن آنها معایب بسیاری داشت.

مدل سازگاری: بعضی مواقع آن بعنوان «مشوش کننده» ارجاع می‌شود. این سبک تصمیم‌گیری که بوسیله عکس العمل راه حل‌ها به مشکلات موجود مشخص شده است، تا فرصت تازه‌ای برای تحقیق حمایتی باشد. فعالیت‌های زیادی درباره مزیت اهداف صورت می‌گیرد. استراتژی متلاشی شده‌ای است که شرکت‌های توسعه یافته را چندقدمی رو به جلو پیش می‌برد. این سبک مشخص، بیشتر دانشگاهها، بیمارستان‌های بزرگ و تعدادی آژانس‌های دولتی شرکت‌ها را متعجب می‌سازد.

سبک طرح‌ریزی: این سبک از تصمیم‌گیری استراتژیک شامل جمع‌آوری سیستماتیک اطلاعات مناسب برای موقعیت تجزیه و تحلیل بوده و سبب ایجاد استراتژیهای امکان‌پذیر متناوب و انتخابی منطقی از بیشتر استراتژهای متناسب می‌باشد. این سبک شامل هر دو قبل از تحقیق برای فرصت‌های تازه و عکس العمل راه‌حلها به مشکلات موجود می‌باشد شرکت maytag بعد از اینکه متوجه شد صنعت بیشتر لوازم خانگی در آمریکا و تمام دنیا عوض شده از سبک طرح‌ریزی استفاده می‌کرد. مدیر ارشد شرکت maytag بطور عمده تغییر جهت تولید را انتخاب کرد و شرکت را از تولید لوازم خشک شوئی با کیفیت بالا به تولید کنندهٔ تمام لوازم خانگی تبدیل کرد. در بعضی جهات یک شرکت ممکن است روش چهارمی را دنبال کند که آن افزایش منطقی[1] نامیده می‌شود. که ترکیبی از طرح‌ریزی، سازگاری، و تا حدود کمی‌از سبک تصمیم‌گیری استراتژیک مدیر ریسک‌پذیر می‌باشد. O.B.Quinn توصیف کرده است که مدیر ارشد باید یک عقیده واضح و مناسب از مأموریت و اهداف شرکت داشته باشد. ولی در توسعه استراتژی‌ها یک روش متداخل داخلی که در آن، آینده سازمان را مورد بررسی قرار می‌دهد انتخاب و استفاده کند. تجربیات و یادگیری‌ها قسمتی از یک سری تعهدات بیشتر از فرمول جهانی تمامی استراتژیها می‌باشد. این اقدام بنظر می‌رسد وقتی که محیط بطور مکرر عوض می‌شود مفید باشد، قبل از اینکه تمام شرکتها به یک استراتژی مشخص متعهد بشوند راه حلی مهم برای ایجاد رضایت و توسعهٔ نیاز به منابع است.

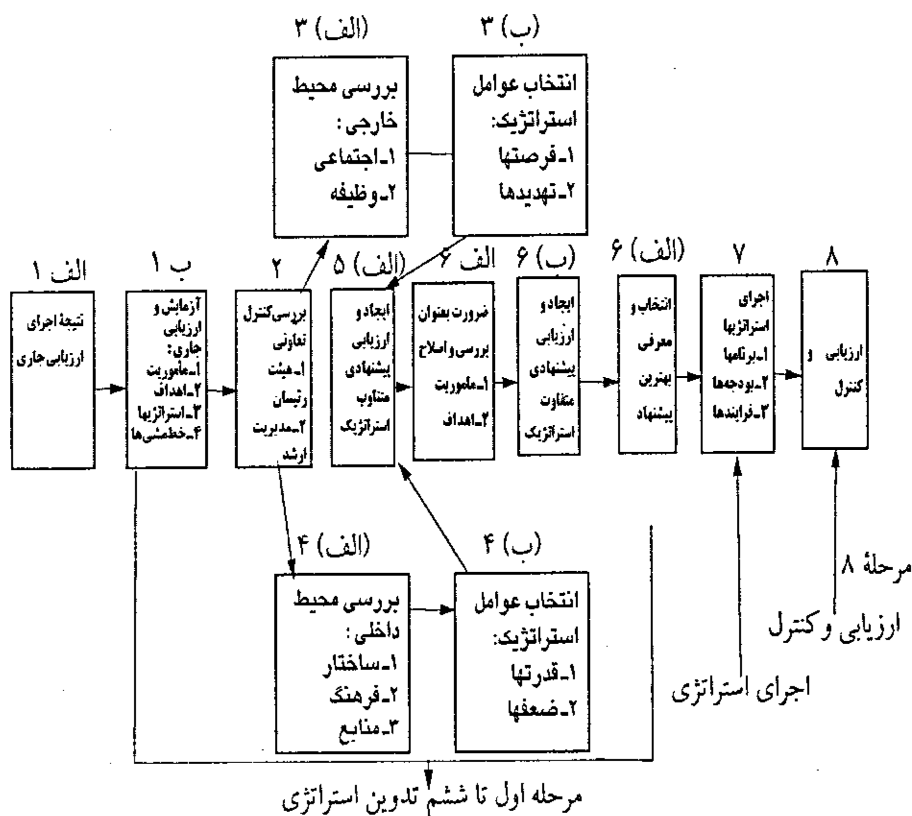
چگونه مدیران می‌توانند تصمیمات استراتژیک بهتری بگیرند؟

بحث‌های خوبی می‌توان در مورد استفاده از مؤسس شرکت و یا سبک‌های سازگاری (یا فلسفهٔ افزایش یابی) در موقعیت مشخصی ارائه داد. به هر حال در

1. Logical incremental

این کتاب ما پیشنهاد می‌کنیم که در بیشتر موقعیت‌ها سبک طرح ریزی را، که شامل عنصر اساسی روش مدیریت استراتژیک می‌باشد، عقلانی‌تر ساخت و بنابراین بهترین راه برای تصمیم‌گیری استراتژیک می‌باشد. سبک طرح ریزی نه تنها بیشتر قابل تجزیه و تحلیل و کمتر سیاسی از دیگر سبکها است بلکه برای رویارویی با پیچیدگی‌ها و تغییرات محیطی متناسب‌تر می‌باشد ما هشت روش تصمیم‌گیری استراتژی را در شکل ۳ـ۱ بصورت تصویر پیشنهاد می‌کنیم.

شکل (۳ـ ۱) ساختار فرایند تصمیمات استراتژیکی



۱ـ نتایج اجرایی جاری را مورد ارزیابی قرار دهید. در جهت (الف) برگشت سرمایه‌گذاری، سودمندی و غیره و (ب) وضعیت جاری استراتژی شرکت (اهداف، مأموریت، استراتژی‌ها و روش‌ها).

۲ـ بررسی کارکرد شرکت: که شامل عملکرد هیأتی از مدیران اجرایی ارشد شرکت است.

۳ـ بررسی محیط خارج را برای کسب عوامل استراتژی، فرصت‌ها و تهدیدات.

۴ـ بررسی محیط داخلی شرکت برای تعیین نقاط قوت و ضعف استراتژی.

۵ـ عوامل استراتژی را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهید. (SWOT) (الف) برای معرفی نواحی مشکل و (ب) مرورمأموریت و اهداف شرکت درصورت ضروری.

۶ـ ایجاد، ارزیابی و انتخاب بهترین تناوب. استراتژی در جهت تجزیه و تحلیل صورت گرفته در روش‌ها است.

۷ـ استراتژی‌های انتخاب شده را در برنامه‌ها، بودجه‌ها و دستورالعمل‌ها را به اجرا بگذارید.

۸ـ استراتژی‌های اجرا شده از طریق سیستم بازخورد را ارزیابی کنید و برای مطمئن شدن از انحراف آنها، طرح اصلی فعالیتها را کنترل کنید.

این دسترسی نسبی به استراتژی تصمیم گیرنده که بطور موفقیت‌آمیز توسط شرکت‌هایی مانند شرکت (Dayton - Hudson - Warner - Lambert) و تولیدات (Avon) و گروه بین‌المللی Behtel و شرکت Taisei مورد استفاده قرار گرفته است.

سئوالات قابل بحث؛

۱ـ چرا مدیریت استراتژی برای شرکت‌های امروزی این قدر اهمیت دارد؟

۲ـ چگونه مدیریت استراتژی بطور مشخص در یک شرکت ظاهر می‌شود؟

۳ـ چه اطلاعاتی برای طراحی صحیح استراتژی نیاز است؟

۴ـ چرا تصمیمات استراتژی از دیگر تصمیمات متناوب هستند؟

۵ـ چه وقت سبک طرح‌ریزی درباره تصمیم‌گیری استراتژی نسبت به سبک‌ها (روش‌های) مؤسس شرکت و سازگاری مزیت دارد؟

فصل ۲

طرز ادارهٔ شرکت و مسئولیت اجتماعی؛

زمانی شرکت (Eastman Kodak) بخاطر کیفیت و اعتبار تولید یکی از شرکت‌های قابل احترام در آمریکا و شاید در دنیا بود. بهرحال، در سال‌های ۱۹۸۳ تا ۱۹۹۳ میلادی این شرکت از رده شرکتهایی که جزء ده درصد شرکت‌های شناخته شده و معروف جهان بود به رده هجدهم سقوط کرد. تحلیل‌گران صنعتی، شرکت را مثل دود؛ با حرکت آهسته، کوتاه نظر، ناتوان در مورد برخورد مؤثر با تنزل سهم شرکت در بازار فیلم‌های عکاسی توصیف کرده‌اند. تصمیمات استراتژی مدیر (توجه به رشد به جای توجه به توسعه و آیندهٔ شرکت براساس حمایت از تولیدات جاری شرکت بود) حتی با وجود اینکه شرکت Kodak یکی از اولین شرکت‌های تولید کنندهٔ دوربین عکاسی بود، مدیر ارشد تصمیم گرفت که آن را به بازار ارائه ندهد برای اینکه آن کالا گران و ممکن بود باعث کاهش فروش جاری تولیدات فیلم آماتور شرکت شود و سودش به مقدار قابل توجهی کمتر از حد انتظار گردد. شرکت دوباره در همان زمان برای بهبود مستمر عملکرد و افزایش تلاش و کوشش برای این منظور، متحمل بیلیونها دلار خسارت گردید. هیأت اجرایی شرکت Kodak و آقای Koy whilmore مدیر عامل نتوانست این شرکت را اداره کند. و به حرکت در بیاورد. آقای Whilmore در سال ۱۹۵۷ بعنوان مهندس به شرکت ملحق شده بود. او مدیریت داخلی را آگاه و متمرکز کرد. در ۶ آگوست سال ۱۹۹۳ میلادی،

هیأت اجرایی Kodak که به وسیله گروهی از مدیران خارجی رهبری می‌شد، آقای Whitmore را مورد انتقاد (سرزنش) قرار دادند و بجای اینکه یک تعویض داخلی در نظر بگیرد پیشنهاد مقام مدیر عامل شرکت را به آقای Gerogefisher دادند که آن موقع رئیس و مدیر عامل شرکت motorola بود. شرکت بین المللی motorola مدت زیادی برای مدیریت عالی و مخصوصاً برای کار سخت و کیفیت شناخته شده بود. هیأت اجرایی انتظار داشت که آقای فیشر روش سریع و عمیقی براساس کاهش هزینه بکارگیرد. درست ۴ ماه بعد آقای فیشر بیان کرد که تنها کاهش هزینه جوابگو نخواهد بود. او تمام شرکت را برای تصور کردن فرصتها و تجارت بی‌بهره و غیر متمرکز مرتکب ساخت. این مثال تأثیر مدیریت ارشد و هیأت اجرایی شرکت را در عملکرد شرکت نشان می‌دهد. مدیران ارشد Kodak که آن زمان بصورت سنتی تقسیم شده بودند آنقدر درگیر تصورات تولید شیمیایی بودند که قادر به درک آینده‌ای براساس تولیدات الکترونیکی نبودند. آنان نتوانسته بودند که خود را با محیط در حال تغییر و تحول، وفق بدهند. با وجود عکس العمل آهسته در نهایت، هیأت اجرایی در جهت استخدام مدیرانی خارج از شرکت برای پرورش یک فکر تازه در شرکت حرکت کرد.

طرز اداره شرکت: نقش هیأت اجرائی‌ها؛

یک شرکت، یک مکانیزم (سیستم) است که مشتریان مختلفی را مجاز به سهیم شدن در سرمایهٔ خود می‌سازد و به طور مشترک در فواید تلاش و کوشش شرکت سهیم می‌گرداند. سرمایه‌گذاران یا سهامداران بدون مسئولیتی در عملیات اجرایی شرکت، در فواید شرکت سهیم می‌شوند. مدیر، شرکت را بدون مسئولیت تهیهٔ اعتبارات اداره و راه‌اندازی می‌کند و برای اینکه این امکان‌پذیر باشد، قوانین و مقرراتی تصویب شده که مسئولیت مکاتبات سهامداران و

همچنین درگیری در فعالیتهای شرکت را بهتر محدود کرده است، گرچه این درگیری شامل حق انتخاب رئیس است که وظیفه قانونی او دفاع از حقوق سهامداران به نمایندگی آنهاست. بعنوان نمایندهٔ سهامداران، مدیران عامل و رؤسا هردو وظیفه و مسئولیت ایجاد روش‌های اساسی شرکت را دارند که در عین حال متعهد به اجرای آن نیز هستند.

بنابراین هیأت اجرائی وظیفه تصویب تمام تصمیماتی را دارد که در دراز مدت، روی عملکرد شرکت تأثیر می‌گذارد. این به آن منظور است که شرکت بطور اساسی توسط هیأت‌های اجرایی بدون درنظر گرفتن مدیریت ارشد اداره می‌شود، و در جهت نظر سهامداران است. طرز اداره شرکت به رابطه این سه گروه (هیأت اجرایی، مدیریت، سهامداران) در تعیین تکلیف جهت و عملکرد شرکت بستگی دارد. در دهه گذشته، سهامداران و گروه‌های علاقه‌مند گوناگونی بطور جدی نقش هیأت اجرایی در اتحادیه را مورد سؤال قرار داده‌اند. آنها نگران هستند که هیأت اعضای خارجی اغلب دارای دانش کافی نیستند. درگیری و هواخواهی در مورد کمبودها راهکارهایی را بر مدیر ارشد فراهم می‌سازند. برای مثال، وقتی که مسئولین رسمی از سیستم بازنشستگی عمومی کارکنان کالیفرنیا، بعنوان گروه سهامدار اصلی، هیأت اجرایی IBM را مورد انتقاد قرار دادند که اقدام بیشتری برای جلوگیری از درآمد ناگهانی شرکت انجام نمی‌دهند، چهار عضو خارجی از هیأت اجرایی قبول کردند که آنها نمی‌توانستند بیشتر در مورد تجارت شرکت بطور صحیح مدیریت را ارزیابی کنند. (مانند مدیر ارشد IBM). آنها جهت حرکت را از کامپیوترهای بزرگ به استفاده از کامپیوترهای شخصی از دست دادند. اعضاء هیأت را بطور جدی پذیرفتند که هیچ کدام از آنها نسبت به استفاده از کامپیوتر شخصی راضی نیستند، باتوجه به اظهارات مدیر عامل شرکت، حتی هیچ کدام از ما یک کامپیوتر شخصی در خانه و یا اداره نداریم. عامه مردم نه تنها بیشتر آگاه نبودند، بلکه عدم ظهور بحران بیشتر که

برای فعالیتهای شرکت مسئولیت داشته باشد اما آن همچنین شروع به فشار آوردن بر دولت برای تقاضا و جوابگویی کرد. در نتیجه، هیأت بعنوان یک مهر تأییدی برای مدیر ارشد اجرایی یا بعنوان سنگری برای «پیکره قدیمی»، سیستمی انتخابی بوسیلهٔ فعالیتهای بیشتر و فعالیتهای تخصصی بهتر را جایگزین کرده است.

مسئولیت‌های هیأت اجرایی؟

قوانین و استانداردها که مسئولیت‌های هیأت اجرایی را تعریف می‌کنند از کشوری به کشور دیگر متفاوت است؛ برای مثال: اعضاء هیأت در Ontario، کانادا، با بیش از ۱۰۰ قانون ایالتی و مرکزی که مسئولیت اعضاء هیأت را کنترل می‌کنند روبرو هستند. در آمریکا استاندارد ملی، قوانین ایالتی واضحی ندارد. احتیاجات مشخص اعضاء هیأت مدیره (مدیران عامل) متفاوت است، که بستگی به ایالتی که امتیاز شرکت را صادر می‌کند دارد. اگرچه یک توافق جهانی درباره مسئولیت کلی هیأت اجرایی وجوددارد، مصاحبه‌هایی با ۲۰۰ نفر مدیر عامل از هشت کشور (کانادا، فنلاند، فرانسه، آلمان و هلند، سوئد، انگلستان و ونزوئلا) فاش کرد که توافق قوی روی چهار مورد از مسئولیت‌های هیأت اجرایی که در زیر با توجه به درجهٔ اهمیت آمده است وجود دارد:

۱ـ اتخاذ استراتژی جهت مأموریت و تصورات کلی شرکت

۲ـ جانشینی قرارداد موقتی و انتقاد از مدیریت ارشد

۳ـ کنترل، نصیحت و راهنمایی مدیریت ارشد

۴ـ مراقبت از حقوق سهامداران

علاوه بر وظایف گفته شدهٔ بالا، مدیران اجرایی در ایالت متحده باید سهامداران و اتحادیه مدیران که برطبق قوانین و مقررات در ایالت متحده، متحد هستند را مطمئن کنند. آنها باید مدیریت را در مورد وفادار بودن به قوانین و مقررات که به انتشار وثیقه‌ها، تجارت داخلی و دیگر موقعیت‌های بحرانی

مربوط می‌شود مطمئن کنند. آنها باید مواظب باشند تا در علایق و تقاضاهای گروههای اساسی موقعی که عملکرد شرکت به طور ثابت استمرار می‌یابد، یک توازن حقوقی ایجاد کنند. برحسب قانون هیأت اجرایی شرکت نیاز به جهت‌دهی امورات دارد نه ادارهٔ آن. اگر این هیأت با دقت لازم عمل نکند و یا با حواس جمع(هوشمندی) مسئولیت خود را به انجام نرساند قانوناً متهم می‌شود. بطور کلی اگر مدیرعامل و یا هیأت اجرایی قادر نباشد که با دقت لازم عمل کند و در نتیجه شرکت متضرر گردد مدیر عامل و یا هیأت اجرایی بخاطر بی‌دقتی نسبت به شرکتی که ضرر دیده، مسئول خواهند بود.

نقش هیأت اجرایی در مدیریت استراتژیک چیست؟

چگونه یک هیأت اجرایی مسئولیت‌های زیاد خود را انجام می‌دهد؟

نقش هیأت در مدیریت استراتژیک، انجام سه وظیفه اساسی است:

۱ـ نظارت: با عمل کردن توسط کمیته‌ها، یک هیأت می‌تواند سطح معینی از توسعه‌های داخلی و خارجی یک شرکت را در نظر داشته باشد. بنابراین می‌تواند مدیر را متوجه توسعه‌هایی که از آنها چشم‌پوشی شده سازند. هیأت باید مسئولیت خود رادر حداقل زمانی انجام دهد.

۲ـ ارزیابی و نفوذ (تأثیر): یک هیأت می‌تواند پیشنهادات، تصمیمات و عملکردهای مدیریت را بررسی کند. که یا موافق و یا مخالف با آنها باشد، مدارکی ارائه کند و پیشنهاداتی را ارائه بدهد و راه‌های دیگری را بیان کند. بیشتر هیأت‌های فعال این کار را علاوه بر نظارت بر عملکردهای مدیریت انجام می‌دهند.

۳ـ آغاز و تعیین: یک هیأت می‌تواند مأموریت و اختیارات مشخص استراتژیک را برای مدیر تعیین کند، تنها هیأت‌های خیلی فعال این وظیفه را انجام می‌دهند و در ضمن فعالیتهای مدیریت را کنترل می‌کنند.

آیا هیأت اجرایی مستمر است؟

هیأت اجرایی که درگیر مدیریت استراتژیک است تا اندازه‌ای سه وظیفهٔ نظارت، ارزیابی و نفوذ، آغاز و تعیین را ادامه می‌دهد. هیأت اجرایی مستمر که در شکل ۱ ـ ۲ نشان می‌دهد درجه احتمالی از درگیری (از پایین به بالا) که در روش مدیریت استراتژی است دامنه هیأت‌ها می‌تواند از هیأت‌های به ظاهر فریبنده بدون درگیری واقعی برای تجزیه و تحلیل هیأت‌ها با درجه درگیری بالا تغییر کند. تحقیق پیشنهاد می‌کند که درگیری فعال هیأت در مدیریت استراتژیک در رابطه با عملکردهای شرکت مثبت است. درگیری زیاد هیأت‌ها که تمایل به فعالیت زیاد دارند آنها وظیفه نظارتها، ارزیابی و نفوذ و آغاز و معین را با جدیت انجام می‌دهند. همانطوریکه در شکل ۱ ـ ۲ نشان داده شده است. درگیری شدید آنها در مدیریت روش استراتژی آنها را بعنوان شرکت کننده فعال یا در مقام تجزیه و تحلیل کننده (آنالیست) فعال قرار می‌دهد. برای مثال در اتحادیهٔ کنترل داده‌ها، هیأت اجرایی، روزهایی را جهت مطالعهٔ قسمت تجارت می‌گذراند. قبل از اینکه جلسه رسمی هیأت اجرایی شروع شود، مانند اقدامات مربوط به کامپیوتر و مواردی دیگر همچون کوشش‌هایی در بهبود کیفیت.

همانطوریکه هیأت کمتر درگیر امورات شرکت می‌شود به طور مستمر به سمت چپ تصویر حرکت می‌کند. (به شکل ۱ـ ۲ نگاه کنید.) درست دورتر سمت چپ تصورات گذرایی هستند یا هیأت‌ها به طور مشخص هرگز استراتژی را شروع و یا تعیین نمی‌کنند مگر اینکه بحرانی رخ دهد. در این مواقع مدیر ارشد اجرائی مانند رئیس هیأت عمل تلاش می‌کند با دادن رفتار ظاهر بینانه به آنها برای پوشاندن نقصها و یا عدم ارائه اطلاعات هیأت را تحت نفوذ خود قرار دهد.

FIGURE 2.1 Board of Directors Continuum

←——DEGREE OF INVOLVEMENT IN STRATEGIC MANAGEMENT——→

Low (Passive) … **High** (Active)

Phantom	**Rubber Stamp**	**Minimal Review**	**Nominal Participation**	**Active Participation**	**Catalyst**
Never knows what to do, if anything; no degree of involvement.	Permits officers to make all decisions. It votes as the officers recommend on action issues.	Formally reviews selected issues that officers bring to its attention.	Involved to a limited degree in the performance or review of selected key decisions, indicators, or programs of management.	Approves, questions, and makes final decisions on mission, strategy, policies and objectives. Has active board committees. Performs fiscal and management audits.	Takes the leading role in establishing and modifying the mission, objectives, strategy, and policies. It has a very active strategy committee.

Source: T. L. Wheelen and J. D. Hunger, "Board of Directors Continuum." Copyright © 1994 by Wheelen and Hunger Associates. Reprinted by permission.

اغلب، هرچه شرکت کوچک باشد، هیأت‌های اجرایی آن فعالیت کمتری دارند. هیأت‌های اجرایی اکثراً تحت نفوذ مدیران عاملی قرار دارند که اغلب مؤسس، یا مدیر شرکت و یا دوست و فامیل اعضاء می‌باشند. به هرحال همانگونه که شرکت رشد می‌کند و عمومی‌تر می‌شود هیأت اجرایی فعال‌تر شده و در جهت نقش‌ها و مسئولیت‌ها حرکت می‌کند. بیشتر شرکت‌های بزرگ و عمومی دارای هیأت‌هایی هستند که به عنوان شرکت‌کنندهٔ اختیاری و فعال عمل می‌کنند. شرکتهای کمی هیأت‌های تحلیلی دارند. بجز آنهایی که دارای مشکلات بزرگی هستند (که شامل ورشکستگی نامعلوم، الحاق و یا سازگاری است).

چه کسانی اعضاء هیأت اجرایی هستند؟

بیشتر هیأت اجرایی شرکتهای عمومی از مدیران عامل داخلی و خارجی تشکیل می‌شود. مدیر عامل‌های داخلی (بعضی مواقع مدیران عامل، مدیر نامیده می‌شوند) صاحب‌منصبان مشخص یا مدیران اجرایی هستند که توسط شرکت استخدام شده‌اند. مدیر عامل‌های خارجی ممکن است مدیران اجرایی از دیگر شرکت‌ها باشند ولی در استخدام هیأت اجرایی شرکت نیستند. با وجود این، مدارک واضح وجود ندارد که یک نسبت بالا از مدیران خارجی در هیأت‌هایی که منجر به بهبود عملکرد می‌شود وجود داشته باشد. در آمریکا راهی برای افزایش مدیران خارجی در هیأت وجود دارد. شرکت‌های بزرگ مشخصی در آمریکا به طور متوسط ۱۱ مدیر اجرایی دارند که ۲ نفر از آنها مدیران اجرایی داخل هستند ۸۰٪ از اعضاء هیأت در شرکت‌های بزرگ آمریکا را مدیران اجرایی خارجی تشکیل می‌دهند. (در حدود همان نسبت در کانادا نیز وجود دارد) اما در شرکت‌های کوچک آمریکا این نسبت، به حدود ۴۰٪ کاهش می‌یابد. اشخاصی که از نسبت بالای مدیران خارجی حمایت می‌کنند بیان می‌دارند که مدیران اجرایی خارجی کمتر تبعیض قائل می‌شوند و بیشتر احتمال دارد که نسبت به مدیران اجرایی داخل، عملکرد مدیر را به صورت هدفمند مورد ارزیابی قرار دهند. که یکی از دلایل اصلی برای اینکه بازار بورس نیویورک احتیاج دارد که تمام شرکت‌های ثبت شده در بازار بورس یک هیأت حسابداری کاملاً مستقل از اعضای خارجی داشته باشد. این نظریه توافق نامه‌ای با تئوری مدیران ارشد است که بیان می‌کنند که چه مشکلات در شرکت‌ها رخ می‌دهد زیرا مدیران ارشد نمی‌خواهند که مسئولیت تصمیماتشان را بر عهده گیرند مگر اینکه آنها دارای تعداد قابل توجهی از سهام شرکت باشند. تئوری پیشنهاد می‌کند که اکثر احتیاجات یک هیأت از خارج شرکت است تا اینکه مدیریت ارشد را از عمل خودپسندانه‌ای که منجر به خسارت به سهامداران

می‌شود باز دارد. برعکس آنهایی که مدیران اجرایی داخلی را به مدیران خارجی ترجیح می‌دهند عقیده دارند که مدیران اجرایی خارجی نسبت به مدیران داخلی کمتر مؤثرند؛ به دلیل اینکه مدیران اجرایی خارجی احتمال کمی دارد که دارای علایق ضروری، موجودیت و یا رقابت باشند. مدیران اجرایی (خارجی) ممکن است بعضی مواقع در چندین هیأت انجام وظیفه کنند که وقت و علاقه خود را به نسبت خیلی کم تقسیم کنند و با فعالیت خیلی کم مسئولیت خود را انجام دهند. آنها همچنین می‌توانند اشاره کنند که عبارت خارجی هم خیلی ساده است. بعضی از مدیران خارجی واقعاً موضوع بحث نیستند زیرا می‌توان آنها را بیشتر بعنوان مدیران داخلی تا مدیران خارجی بحساب آورد. همانند مدیران خارجی با مدیران اجرایی بازنشسته یا مؤسسه اعضای خانواده یک شرکت که ممکن است مدیران وابسته‌ای باشند که کار قانونی و مطمئن و حساسی برای شرکت انجام می‌دهند. اکثر مدیران اجرایی خارجی که فعالند یا از مدیران اجرایی ارشد بازنشسته یا رؤسای اجرایی [1] شرکتهای دیگر هستند. دیگر مدیران اجرایی، وکلا، مشاوران و کارمندان سابق رسمی دولت و یا سهامداران و بانکداران بزرگ هستند. در آلمان، بانکداران تقریباً در اکثر هیأت‌ها نماینده دارند. برای اینکه بیشتر سهام‌های تعاونی را تشکیل می‌دهند. در دانمارک، سوئد، بلژیک و ایتالیا، به هرحال، شرکت سرمایه‌گذاری این نقش را دارا می‌باشند. از شرکت‌های آمریکا در سال ۱۹۹۵، ۶۹٪ درصد از هیأت‌ها دارای حداقل یک زن به عنوان رئیس (مدیر اجرایی) بودند (۳۳٪ درصد دارای دو زن)، در مقایسه با ۶۰٪ درصد در سال ۱۹۹۲، و فقط ۱۱٪ درصد در سال ۱۹۷۲. هیأت‌هایی که دارای حداقل یک عضو اقلیت بودند از ۹٪ در سال ۱۹۷۳ به ۴۷٪ در سال ۱۹۹۵ افزایش یافتند. آفریقا ۳۴٪ درصد امریکای. لاتین ۹٪ درصد، آسیا ۴٪. تقریباً $\frac{1}{3}$ از شرکتهای بزرگ آمریکا دارای مدیران اجرایی بین‌المللی

1. Chief operating officers (COO).

(غیر آمریکایی) در هیأت‌های خود بودند. مدیران اجرایی خارجی که در هیأت‌ها خدمت می‌کنند در شرکت‌های بزرگ آمریکا سالیانه به طور متوسط ۳۳۰۰۰ دلار درآمد دارند. اکثر شرکت‌ها هم به شکلی حقوق را توسط انتخاب سهام فراهم می‌کنند. مدیران اجرایی که در هیأت‌ها شرکت‌های کوچک خدمت می‌کنند، اغلب مزد کمتری دریافت می‌کنند (در حدود ۱۰۰۰۰ دلار).

قسمت وسیعی از مدیران اجرایی داخلی که شامل مدیر کل، مدیر عامل، رئیس و معاون از قسمت‌های اساسی اجرایی هستند اگر امکان داشته باشد برای خدمات اضافی که ارایه می‌دهند پاداش اضافی دریافت می‌کنند. بندرت کارمندان ردهٔ پایین شامل یک هیأت اجرایی آمریکا می‌شود. تصمیم‌گیری دوجانبه، به صورت وارد کردن کارگران اتحادیه در هیأت اجرایی بصورت عمده در اروپا دیده می‌شود. شکل‌گیری انتقاد از تصمیم‌گیری (اجرای) دو جانبه بخاطر ناسازگاری (تضاد) علایق می‌باشد. (آیا عضوی از هیأت می‌تواند به اطلاعات محرمانه و خصوصی مدیریت اجرایی دست یابد؟) برای مثال، بعنوان رهبر اتحادیه که وظیفه اولیه آن مبارزه برای حقوق و نفع اعضای اتحادیه (تعاون) می‌باشد.

چرا مدیران دارای ارتباط مفیداند؟

مدیران اجرایی ارشد که اغلب مدیران عامل (اعضاء هیأت) را از دیگر شرکت‌ها بعنوان عضو در هیأت در جهت ایجاد یک مدیریت مرتبط بر می‌گزینند یک ارتباط مستقیم مدیریت زمانی رخ می‌دهد که دو شرکت در یک مدیریت شریک باشند یا وقتی که مدیر اجرایی یک شرکت در هیأت اجرایی شرکت دیگر هم مشارکت کند. یک ارتباط غیر مستقیم مدیریت زمانی رخ می‌دهد که مدیران اجرایی دو اتحادیه در شرکت ثالث هم خدمت کنند. (مانند بانک) با وجود این قانون Clayton و بانکداری سال ۱۹۳۳ ارتباط داخلی

مدیران شرکت‌های آمریکایی که در یک صنعت با هم رقابت می‌کردند را منع می‌کند. اکثراً ارتباط داخلی بطور مستمر در تمام شرکتها اتفاق می‌افتد. مخصوصاً در شرکتهای بزرگ این ارتباط اتفاق می‌افتد؛ چون شرکت‌های بزرگ تا حدودی کنترل روی واردات و جایگاه بازار دارند مدیران مرتبط برای بدست آوردن هر دو اطلاعات داخلی درباره یک محیط غیر مطمئن و اهداف تخصصی درباره روش‌ها و استراتژی‌های پتانسیلی مفیداند. بهرحال شرکتهای خصوصی، که توسط فامیل اداره می‌شوند نسبت به شرکت‌های بزرگ دارای سهام کمتر هستند احتمال دارد که از مدیران مرتبط استفاده کنند. احتمال دارد به این دلیل باشد که شرکتهای خصوصی نمی‌خواهند کنترل خود را بر بحث‌های هیأت توسط دیگران از دست دهند. باوجود این، شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد شرکتها با ارتباط خوب، بهتر قادر هستند که در یک محیط رقابتی خود را نگهدارند.

چگونه مردم کاندید و برای هیأت اجرائی انتخاب می‌شوند؟

بطور سنتی مدیر عامل‌های شرکت‌ها تصمیم می‌گرفتند چه کسانی را تنها برای مشورت با سهامداران برای تأیید به عضویت هیأت اجرایی دعوت کنند. بهرحال مجاز کردن مدیر عامل بطور آزاد برای انتخاب مدیران اجرایی ممکن است خطرناک باشد. مدیر عامل، فقط کسانی را به عضویت هیأت انتخاب می‌کند که مورد نظر خود اوست که مزاحم روش‌ها و عملکرد شرکت نمی‌شوند. بادانستن اینکه میانگین مدت خدمت اعضاء هیأت در آمریکا ۴ تا ۸ سال است. اعضاء هیأت که توسط مدیر عامل انتخاب می‌شدند اغلب احساس می‌کنند که آنها باید در جهت پیشنهادات ارائه شده توسط مدیر عامل حرکت کنند. بنابراین اعضاء هیأت خود را در جهت هر مدیریت که آنها را مسئول و سرپرست می‌کنند هستند. برای اینکه احتمال دارد که یک علاقه شدیدی برای یک هیأت

مخصوص که انتخاب کننده اعضاء تازه خارجی برای هیأت که توسط سهامداران انتخاب می‌شوند، وجود دارد اتفاق بیفتد. امروزه تقریباً ۷۳٪ از شرکتهای بزرگ آمریکا از کمیته‌های منتخب برای شناسایی، از مدیران اجرایی کارآمد استفاده می‌کنند. بطور واقعی هر شرکتی که اعضاء هیأت آن بیش از یک سال سابقه خدمت دارند بجای اینکه تنها در یک قسمت از هیأت برای انتخاب شرکت کنند، هیأت را به گروههایی برای انتخاب تقسیم می‌کنند. بحث‌هایی در طرفداری از این عمل است که ایجاد استمرار می‌نماید. کاهش دادن شانس یک دگرگونی ناگهانی برای اعضا است، که آن کاهش به احتمال اینکه مردم نا آشنا به مدیریت انتخاب نشوند (که ممکن است علاقه‌مند به گرفتن مدیریت باشد) با جمع‌آوری آراء است.

هیأت‌های اجرایی چگونه سازمان‌دهی شده‌اند؟

تعداد هیأت اجرائی توسط امتیاز و آئین‌نامه شرکت و با موافقت قوانین ایالتی تعیین می‌شوند با وجود اینکه بعضی از ایالت‌ها احتیاج به حداقل اعضاء هیأت دارند، بیشتر شرکتها برای تعیین میزان هیأت اختیار تام دارند. شرکت متوسط و سهامی عام در حدود ۱۱ نفر اعضاء هیأت اجرایی دارند، شرکت متوسط کوچک و متوسط خصوصی در حدود هفت الی هشت عضو دارد. تقریباً ۶۸٪ از مدیران ارشد از شرکتهای دولتی آمریکا دارای دو مقام، رئیس و مدیر عامل می‌باشند. این عمل بطور فزاینده‌ای بخاطر احتمال زیاد برخورد علایق مورد انتقاد قرار گرفته است. به تصور اینکه مدیر عامل باید تمرکز روی استراتژی، طرح ریزی و روابط خارجی و ارائه مسئولیت به هیأت اجرایی را داشته باشد. مسئولیت رئیس، آن است که مواظب باشد که هیأت اجرایی و کمیته‌های آن وظایفشان را طبق قوانین بیان شده و خط‌مشی، علاوه بر آن برنامه مشترک رئیس و هیأت اجرایی و سخنرانی در ملاقات سالیانه سهامداران انجام دهند. ترکیب دو

نقش در یک شهر مورد انتقاد است؛ اینکه چگونه ممکن است هیأت اجرایی بتواند بر مدیر ارشد نظارت داشته باشد در حالی که رئیس، خود جزو مدیران ارشد است. آنهاتوصیه می‌کنند که مدیران اجرایی خارجی، یک مدیر اجرایی را به عنوان قائم مقام و یک مدیر اجرایی خارجی که ارزیابی سالیانه مدیر عامل را به عهده داشته باشد، انتخاب کنند. نقش رئیس و مدیر عامل توسط قانون در آلمان، هلند و فنلاند تفکیک شده‌اند. قانون مشابهی نیز در انگلستان و استرالیا در نظر گرفته شده است. تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که شرکت‌هایی که مسئولیت‌ها و نقش‌ها را از همدیگر تفکیک می‌کنند از لحاظ عملکرد مالی نسبت به شرکت‌هایی که آنها را ترکیب می‌کنند وضعیت بهتری دارند. بیشتر هیأت‌های فعال کارشان را توسط کمیته‌ها انجام می‌دهند. با این وجود کمیته تا زمانی که به طور جزئی وظایفی در آیین نامه برای او بیان نشود وظایف قانونی ندارد. اکثر کمیته‌ها تمام قدرت به آنها محول شده تا با قدرت قانونی در میان جلسات هیأت اجرایی عمل کنند. کمیته‌های مشخص شامل: کمیته اجرایی، حسابداری، خسارت مالی و کارگزینی هستند. کمیته اجرایی از مدیران اجرایی محلی، که برای حل سریع مسائل می‌توانند در جلسات حضور داشته باشند. تشکیل شده است کمیته‌ها مانند هیأت اجرایی توسعه یافته، عمل می‌کنند در نتیجه در بعضی قسمت‌ها قدرت قانونی نامحدودی دارند.

چه تمایلات (جهاتی) در هیأت اجرایی مدیران وجود دارد؟

هیأت اجرایی احتمال دارد که یک نقش فعالی در مدیریت استراتژی در آینده شرکت بازی کند. اگرچه تغییرات احتمالاً تحول بیشتری از محافظه کاری تا انقلابی خواهد کرد، هیأت‌های مختلف از نظر رشد در سطوح مختلفی قرار دارند و در همان مسیر یا با همان مقدار تغییر نخواهند یافت. بعضی از تحولات امروزی احتمال اینکه ادامه یابد شامل:

۱ـ افزایش تعداد سرمایه گذاران (اعتبارات بازنشستگی و غیره) خارجی (بیرونی) در هیأت اجرایی.

۲ـ تملک زیاد سهام توسط مدیران اجرایی و مدیران عامل

۳ـ تمایل بیشتر هیأت برای توازن اهداف اقتصادی (سود) با نیازمندیهای جامعه.

شرکت دولتی: نقش مدیران ارشد:

عملکرد مدیران ارشد اغلب توسط مدیر عامل از شرکت برطبق خواست رؤسای اجرایی یا رئیس، معاون مدیر اجرایی، معاونین ارشد و نواحی عملکرد است. حتی مدیریت استراتژیک هرکسی را وارد سازمان می‌کند. هیأت اجرایی در درجهٔ اول مدیر ارشد را مسئول ادارهٔ استراتژی شرکت می‌دانند.

مسئولیت‌های مدیریت ارشد کدامند؟

مسئولیت‌های مدیریت ارشد مخصوصاً مدیر عامل شامل سازگاری کارها با دیگران در جهت رسیدن به اهداف شرکت است. کارمدیریت ارشد در واقع چند بُعدی است که جهت آنها همسو با تأمین اجتماعی تمام سازمان است. وظایف مشخص مدیریت ارشد، از شرکتی به شرکت دیگر، متغیر است و از تجزیه و تحلیل مأموریت، استراتژی‌ها، اهداف و فعالیت‌های حساس شرکت مشخص می‌گردد. مدیر عامل بطور اخص، باید با موقعیت دو مسئولیت را که به طور قطع در مدیریت استراتژی شرکت مؤثرند اجرا کند: اول: فراهم نمودن رهبری مدیران عامل و یک دید استراتژی دوم: طرح ریزی روش استراتژی مدیریت.

چه چیزهایی رهبری اجرایی و دید استراتژی هستند؟

رهبری اجرایی، فعالیت‌ها را به طرف انجام اهداف شرکت جهت می‌دهد. اهمیت رهبری اجرایی برای تنظیم و هماهنگی کامل شرکت است. یک دید استراتژی، شرحی است از هر آنچه که شرکت توانایی انجام آن را دارد. آن اغلب در بیانیه مأموریت مورد بحث قرار می‌گیرد. افراد در یک سازمان می‌خواهند یک احساس مأموریتی داشته باشند. ولی فقط مدیران ارشد در مقامی هستند که ارتباطات را برای تمام نیروی کار عمومی برای این دید استراتژی معین می‌کنند. اهمیت رهبری اجرایی که توسط J.r.John welch رئیس موفق و مدیر عامل از شرکت G.E گفته بر طبق welch «رهبران تجاری خوب دیدگاهی را بوجود می‌آورندو نقطه نظرات را جمع‌بندی با علاقه شدید نقطه نظرها را قبول می‌کند و بطور بیرحمانه آن را تکمیل می‌کنند». مدیر اجرایی با دید واضح اغلب بعنوان رهبران دینامیک (فعال) و مواهب الهی مدنظر قرار می‌گیرند. رفتارهای مثبت رهبران صنعتی مشهور را مشخص می‌کنیم. مانند آقای Billgate در شرکت microsoft، mary kay ash در شرکت لوازم آرایشی mary kay، Herb kelleher در شرکت هواپیمایی southwest آقای Andy Grove در Intel که شرکتهای خود را توانمند کردمانند. آنها قادرند فرماندهی محترمانه داشته باشند و طراحی و اجرای استراتژی را تحت تاثیر قرار دهند آنها دارای سه شخصیت اصلی هستند:

۱ـ مدیر عامل دید استراتژی مفصلی را برای شرکت در نظر می‌گیرد. رؤیاهای مدیر اجرائی ارشد شرکت نه همانطوریکه حالا وجود دارد. ولی آن می‌تواند باشد برای اینکه دید مدیر عامل فعالیت‌ها و تضادها را در یک نظر تازه‌ای قرار دهد، معنی جدیدی به فعالیت‌ها می‌دهد و کارکنان را قادر می‌سازد به ماورای جزئیات کاری خود و عملکرد مجموع شرکت نگاه کنند.

۲ـ مدیر عامل نقشی را ایفا می‌کند که برای دیگران وسیله شناسایی قرار

می‌گیرد. به عنوان مثال: مجموعه‌های مدیر عامل در جهت رفتار و لباس است. رفتارهای مدیر عامل و ارزش‌ها، اهداف شرکت و فعالیت‌ها را متمرکز می‌کنند و بطور واضح و ثابتی عمل ارتباط با کلمات و عمل انجام می‌گیرد.

۳ـ مدیر عامل نه تنها استانداردهای بالای ارتباطی را ایجاد می‌کند بلکه اعتماد لازم را در توانایی رسیدن به استانداردهای ضروری ایجاد می‌کند. (هیچ رهبری هرگز عملکرد خود را بوسیله ایجاد دستیابی به اهداف بهبود نخواهد بخشید که هیچ گونه رقابتی نداشته باشد. مدیر عامل باید با میل خود به آموزش دیگران ادامه دهد).

چگونه‌مدیران‌ارشد روش طرح‌ریزی استراتژی راکنترل (اداره) می‌کنند؟

همانطوریکه شرکتهای تجاری از بیشتر شاخص‌های سازمان آموزش پیروی می‌کنند، اقدام‌های طرح ریزی استراتژی می‌تواند از هر قسمت یک سازمان گرفته شود اگر چه تا موقعی که مدیریت ارشد، تشویق و حمایت از روش طرح‌ریزی به عمل می‌آورد احتمال ندارد که به مدیریت استراتژی منجر شود. در بیشتر شرکتها، مدیران ارشد باید روش طرح استراتژی را شروع و اداره کنند. ممکن است ابتدا با بررسی واحدهای تجاری و محل‌های عملکردی، پیشنهاد طرح‌های استراتژی برای خود آنها شروع شود، یا ممکن است با انتخاب یک طرح کلی که در آن قسمت می‌توانند طرح‌های خود را طراحی کنند، شروع شود. دیگر سازمان‌ها مشغول هم‌سو کردن طرح‌های استراتژی هستند که در آن تمام واحدهای سازمان طرح‌های خود را انتخاب می‌کنند. بعد از اینکه مأموریت کلی و اهداف سازمان مشخص شد، بدون هر اقدام صورت گرفته، مدیران اجرایی و بعضی از هیأت‌های مشخص انتظار دارند که مدیر ارشد روش‌های طرح‌ریزی استراتژی را اداره کند تا اینکه طرح‌های تمام قسمت‌ها و محل عملکردشان متناسب با طرح کلی شرکت گردد. بنابراین وظیفه مدیریت ارشد

شامل ارزیابی طرح‌های واحدها و فراهم کردن بازخورد است. برای انجام این وظیفه، مدیریت ارشد ممکن است که احتیاج به تأیید پیشنهاد اهداف خود، استراتژی‌ها و برنامه‌ها در جهت چگونگی تأیید اهداف کلی با وجود منابع موجود داشته باشد. اکثر سازمان‌های بزرگ یک طرح‌ریزی استراتژی کارمندان دارند که مسئول حمایت از مدیریت ارشد و واحدهای تجاری در روش طرح‌ریزی استراتژی هستند. این طرح‌ریزی کارمندان بطور مشخص کمتر از ۱۰ نفر که معمولاً از یک رئیس، یک معاون ارشد مدیر و یا مدیر اجرایی طرح‌ریزی شرکت تشکیل شده است. مسئولیت‌های عمده کارمندان عبارتند از: ۱ـ شناسایی و تجزیه و تحلیل شرکت و موارد وسیع استراتژی و پیشنهاد متناوب استراتژی شرکت به مدیریت ارشد ۲ـ بعنوان یک تسهیل دهنده با واحدهای تجاری برای راهنمایی آنها توسط روش طرح‌ریزی استراتژی کار می‌کنند.

مسئولیت‌های اجتماعی تصمیم‌گیرنده‌های استراتژی:

آیا تصمیم گیرنده‌های استراتژی فقط در برابر سهامداران مسئولند یا باید مسئولیت‌های وسیعی داشته باشند؟ مفهوم مسئولیت اجتماعی بیان می‌کند که یک شرکت خصوصی نسبت به جامعه، مسئولیت‌هایی دارد که ماورای ایجاد سودو نفع مادی است. تصمیم‌های استراتژی، اغلب نسبت به تشکیل شرکت تأثیر بیشتری ایجاد می‌کنند. برای مثال: یک تصمیم برای قطع و بستن چند طرح و عدم ادامهٔ خط تولید نه تنها روی نیروی کاری شرکت اثر می‌گذارد بلکه همچنین انجمن‌ها (جامعه‌هایی) که طرح‌ها در آنجا قرار دارند و مشتریانی که منابع دیگری از تولید غیرمستمر را ندارند، نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. این سؤال بعضی از مأموریت‌ها، اهداف و استراتژی‌های شرکت تجاری را به خاطر می‌آورد. بعضی از افراد تجاری اعتقاد دارند که به حداکثر رساندن سود، هدف اولیه آنها است، در حالیکه گروه‌های علاقه‌مند مورد نظر بحث می‌کنند که دیگر

اهداف باید تقدم داشته باشد. مانند: به خدمت گرفتن اقلیت‌ها و زنان یا توسعهٔ اجتماعی. مدیران استراتژی باید قادر به مواجه شدن با این تضاد، علایق برای طراحی یک طرح استراتژیک قابل دوام باشند.

مسئولیت‌های یک شرکت تجاری را نام ببرید؟

مسئولیت‌های یک شرکت تجاری چه هستندو مدیران استراتژی باید چند تا از این مسئولیت‌ها را به عهده گیرند؟ دو نظر ساختاری در مورد مسئولیت شرکتهای تجاری وجود دارد:

نظرسنتی آقای Friedman در مورد مسئولیت تجاری چیست؟

بحثهایی در مورد مسئولیت تجاری مربوط به اقتصاد جهانی با حداقل قوانین دولتی برخلاف مفهوم مسئولیت اجتماعی وجود دارد. اگر یک شخص تجاری (بازاری) مسئولانه باکاهش دادن قیمت تولیدات شرکت برای جلوگیری از تورم یا با صرف هزینه‌ای برای کاهش آلودگی و یا پرکردن شیفت‌کاری آزاد موافقت کند، بنابراین آن شخص پول سهامداران را برای علایق عمومی جامعه صرف می‌کند. حتی اگر شخص تجاری اجازه سهامدار را با تشویق به انجام آن دارد این عمل از ابتکارات غیر اقتصادی است و ممکن است در دراز مدت، باعث خسارات به جامعه شود که شرکت سعی می‌کند با تقبل این هزینه‌ها، تأثیر آن را روی تجارت کاهش دهد و یا برای پرداخت هزینه‌های افزایش یافته و سرمایه‌گذاری در فعالیت‌های تازه قیمت‌ها افزایش یابند و یا تحقیقات به تعویق افتد. این نتایج منفی، شاید بطور جدی، فواید دراز مدت تجارت را مورد تهدید قرار دهد. بنابراین باید به مسئولیت‌های اجتماعی یک شخص بازاری به عنوان اصول اساسی ویران کننده نگریست که در مورد تجارت فقط یک مسئولیت اجتماعی وجود دارد: منابع خود را مورد استفاده قرار دهید و مشغول

فعالیت‌هایی شوید که برای افزایش سود طراحی شده‌اند، تا زمانی که در چارچوب قوانین نقش قرار دارند ولی باید گفته شود در رقابت بازار آزاد و بدون حیله و فساد مشغول شوند.

مسئولیت‌های تجاری کدامند؟

برای مدیران سازمان‌های تجاری چهار مسئولیت زیر پیشنهاد می‌شود: اقتصادی، قانونی، اخلاقی، تشخیصی (صلاحدید).

۱ـ **مسئولیت‌های اقتصادی:** تولید اجناس و ارائه خدمات با ارزش به جامعه است که شرکت باید به طلبکاران و سهامداران پرداخت کند.

۲ـ **مسئولیت‌های قانونی:** توسط دولت‌ها و بوسیله قانون تعریف شده‌اند که از مدیریت انتظار رعایت آن می‌رود.

۳ـ **مسئولیت‌های اخلاقی:** که باید رعایت کرد؛ معمولاً مربوط به اعتقادات درباره چگونگی عملکرد فرد در جامعه می‌باشد برای مثال؛ جامعه اغلب انتظار دارد که شرکت‌ها باکارمندان و انجمن‌ها (جماعت‌ها) در طرح‌های ریخته شده کار کنند حتی ممکن است احتیاج قانونی وجود نداشته باشد. چنانچه مدیریت یک سازمان نتواند بر طبق مواردی که منجر به ارزشهای اخلاقی شود انجام وظیفه کند.

۴ـ **مسئولیت‌های صلاحدید:** قوانین داوطلبانهٔ خالصی هستند که یک شرکت برای خود در نظر می‌گیرد. برای مثال؛ شرکت‌های بشردوستانه آموزش افراد فقیر، بیکار و تهیه مراکز نگهداری روزمره. فرق بین مسئولیت‌های اخلاقی و صلاحدید در آن است که مردم کمی از یک سازمان انتظار دارند که مسئولیت‌های صلاحدید خود را ادا کنند، در حالیکه بیشتر مردم از یک سازمان انتظار دارند که مسئولیت‌های اخلاقی خود را ادا کنند.

باید این چهار مسئولیت را به ترتیب تقدم در یک لیست قرارداد؛ یک

شرکت تجاری اوّل باید برای ادای مسئولیت‌های اقتصادی سود داشته باشد و برای ادامه وجود، قوانین را رعایت کند. بنابراین مسئولیت‌های قانونی خود را ادا می‌کنند، که مدیران تجاری مسئولیت‌هایی ماوراء اقتصاد و قانون دارند. یکبار که این دو مسئولیت اساسی ادا گردید شرکت باید به فکر ارائه مسئولیت‌های اجتماعی خود باشد. بنابراین مسئولیت‌های اجتماعی، شامل هردو مسئولیت اخلاقی و صلاحدید هستند. با انجام این کارها جامعه به سوی ارزش‌هایی پیش می‌رود که هنوز بصورت قانون در نیامده است. به محض اینکه مسئولیت‌های اخلاقی ارضاء شدند، یک شرکت می‌تواند روی مسئولیت‌های صلاحدید متمرکز شود. این، عملی کاملاً داوطلبانه است که جامعه هنوز تصمیم به ضرورت وجود آن نگرفته است. مسئولیت‌های صلاحدید امروزی ممکن است جزو مسئولیت‌های اخلاقی فردا باشد. شرط، مواظبت از قابلیت‌های روزانه آن است. برای مثال، حرکت سریع از یک مسئولیت صلاحدید به مسئولیت اخلاقی است. اگر شرکت‌های تجاری برای توسعه نتوانستند به دانش مسئولیت صلاحدید و یا اخلاقی اجتماعی توسط دولت، عمل کنند باعث می‌شود که آنها بصورت قانونی دربیایند و ممکن است توسط دولت انجام گیرد. علاوه براین، بدون توجه به مسئولیت‌های اقتصادی یک سازمان، که در نتیجه، سازمان ممکن است مشکلات بیشتری در کسب سود بدون توجه به مسئولیت‌های داوطلبانه اخلاقی و صلاحدید داشته باشد.

Friedman , Carool براساس تأثیر مسئولیت اجتماعی برسود شرکت چنین پیشنهاد می‌کنند Friedman می‌گوید: «عملکرد مسئولیت اجتماعی به طور مؤثر به شرکت صدمه می‌زند.» "Carrol" پیشنهاد می‌کند که کمبود مسئولیت اجتماعی منجر به افزایش قوانین دولتی و نتیجتاً باعث کاهش اثربخشی شرکت می‌شود.

تحقیق، متأسفانه آنرا رد کرده است که بطور مستمر از این موقعیت حمایت کند. رابطه واضحی میان مسئولیت‌های اجتماعی و عملکرد مالی، حداقل در کوتاه مدت وجود ندارد.

سهامداران شرکت چه کسانی هستند؟

تجارت در مفهوم اجتماعی، به معنای مسئولیت در مقام درخواستهای افراد است نه یک شخص. محیط کاری شرکت، شامل تعداد زیادی از گروه‌های علاقمند به فعالیت‌های یک سازمان تجاری است؛ این گروه، سهامدار نامیده می‌شوند. برای اینکه آنها گروه‌هایی هستند که کسب موقعیت اهداف یک شرکت را تحت تأثیر قرار می‌دهند. آیا باید یک شرکت فقط مسئول چند تا از این گروه‌ها باشد یا تجارت مسئولیت مساوی نسبت به تمام آنها دارد. در هر تصمیم استراتژی، علایق یک گروه سهامدار با علایق گروه دیگر تضاد دارد. برای مثال، شهرت و اعتبار شرکت (maytag) بعنوان یک تعاون بومی خوب درنظر مردم زمانی که اعلام کرد تصمیم دارد که ماشین‌ظرفشوئی‌ها را از شهر Iowa به شهر Tennessee برای تقویت تولید انواع ظرف‌شویی در یک شهر بزرگ تغییر دهند، رو به تیرگی نهاد اتحادیه نسبت به جابجایی بخارج از ایالت، حمایت کرد. رئیس اتحاد محلی پرسید. «تعهد شما نسبت به انجمن (جماعت) و ایالت Iowa کجا است؟» از یک طرف سهامداران، اغلب به این تصمیم برای اینکه قیمت‌ها را تقلیل می‌داد تمایل داشتند از طرفی مسئولین Iowa و انجمن (اتحادیه) محلی خیلی ناراضی بودند و آن را آدمخوار جامعه نامیدند که در آن شهر شغل‌هایی بدست می‌آورد به هزینه شهر Iowa که علایق گروه‌ها باید حق تقدم داشته باشد؟ با ارائه دامنه وسیعی از توانائیها و استعدادهای حاضر در محیط کاری هر سازمان، یک و یا چند گروه، در هر زمانی، احتمالاً با فعالیت‌های سازمان مخالفت خواهند کرد. حتی اگر مدیریت سعی کند که نسبت به جامعه مسئولیت اجتماعی داشته باشد؛ بنابراین، مدیران استراتژی باید متوجه باشند که قبل از گرفتن یک تصمیم استراتژی، باید چگونگی تأثیر آن را روی گروه‌های سهامدار مهم درنظر بگیرند. چه تصمیمی در ابتدا بهترین بنظر می‌رسد؟ برای اخذ پرسودترین تصمیم ممکن است نتایج بطور واقعی در

بدترین شرایط نتایج برای شرکت باشد. حال تصمیم باید بطور قانونی ادامه یابد، وضعیت‌های غیر مطمئن برای خودداری از هزینه احتمالی، تعمیر هزینه‌ها را به طور موقت پائین نگه می‌دارد. ولی منجر به هزینه بالای دادخواهی در آینده خواهد بود.

سئوالات بحث‌آمیز:

۱ـ آیا شرکت واقعاً احتیاج به هیأت اجرایی دارد؟

۲ـ چگونه بینش استراتژی با بینش شرکت تفاوت دارد؟

۳ـ شما چه توصیه‌ای برای بهبود شرکت دولتی می‌کنید؟

۴ـ آیا شما با مسئولیت اجتماعی یک «روش واژگون اساسی» که فقط با بازدهی اتخاذ تجاری در دراز مدت صدمه می‌زند، موافقید؟

۵ـ آیا یک شرکت باید نگران باشد چنانچه بعضی از عرضه‌کنندگانش در کشورهای در حال توسعه، با کارگرانشان رفتار سوءدارند، کودکان را بکار می‌گیرند و یا حقوق خیلی کم پرداخت می‌کنند؟

فصل ۳

بررسی محیطی و تجزیه و تحلیل صنعتی:

محیط در حال تغییر و تحول، می‌تواند فرصت‌های تازه ایجاد کند و در عین حال فرصت‌های قدیمی را از بین ببرد. مطلب ساده است: برای موفقیت در طی زمان، یک سازمان احتیاج دارد که هماهنگ با محیط خارجی باشد. یک استراتژی مناسب باید میان اینکه چه محیطی لازم است و چه شرکتی می‌تواند آن را ارائه دهد قرار گیرد همچنین میان اینکه شرکت چه می‌خواهد و محیط چه چیزی را می‌تواند ارائه دهد. پیش‌بینی‌ها حاکی از آن است که در قرن ۲۱، محیط برای تمام سازمان‌ها نامطمئن‌تر خواهد بود. بی‌ثباتی محیطی، درجه‌ای از پیچیدگی به اضافه درجه تغییر در محیط خارجی یک سازمان است. از طرف دیگر، بی‌ثباتی (ناپایداری) محیط، تهدید بزرگی برای مدیران استراتژی است. زیرا جهت توسعهٔ طرح‌های بلندمدت، مانع گرفتن تصمیم استراتژیک برای توازن شرکت با محیط خارجی می‌شود. از طرف دیگر ناپایداری محیط، یک نوع فرصت است. برای اینکه زمینه‌های جدیدی فراهم شود که در آن ابتکار و تجدد نقش بزرگی در تصمیم‌گیری استراتژی بازی می‌کند.

بررسی محیطی:

قبل از اینکه یک سازمان بتواند طراحی استراتژی را شروع کند، باید محیط خارجی برای شناسایی فرصت‌های امکان‌پذیر، تهدیدات و محیط داخلی آن را

برای قوت‌ها و ضعف‌ها بررسی کند. بررسی محیطی عبارت است از: نظارت، بازرسی و انتشار اطلاعات از محیط‌های داخلی و خارجی به افراد اصلی در داخل شرکت و آن شامل، ابزاری است که یک شرکت برای دوری از استراتژی غیرقابل انتظار و تضمین سلامتی بلندمدت استفاده می‌کند. یافته‌های تحقیقاتی، رابطهٔ مثبت میان بررسی محیط و سود را نشان می‌دهد.

چه کسی متغیرهای خارجی محیط را باید مورد بررسی قرار دهد؟

در بررسی محیط، مدیران استراتژی باید ابتداء مراقب چندین متغیر در داخل محیط‌های اجتماعی و کار باشند. محیط اجتماعی، شامل نیروهای عمومی است که بطور مستقیم روی فعالیت‌های کوتاه مدت سازمان تأثیر نمی‌گذارد و اغلب روی تصمیمات دراز مدت تأثیر می‌گذارد.

* نیروهای اقتصادی که تغییر مواد، پول، انرژی و اطلاعات را تنظیم می‌کنند.
* نیروهای تکنولوژی که باعث کشف موارد حل کننده مشکل می‌شود.
* نیروی قانونی سیاسی که قدرت را اختصاص می‌دهد و قوانین مانع شونده، حمایتی و مقررات را فراهم می‌کند.
* نیروهای اجتماعی ـ فرهنگی، که ارزش‌ها و آداب و رسوم جامعه را تنظیم می‌کند.

وظیفهٔ محیط شامل موارد یا گروهی است که بطور مستقیم روی شرکت اثر می‌گذارند و در برگشت، توسط آن تحت تأثیر قرار می‌گیرند. این گروه‌ها، شامل: دولت‌ها، اقوام محلی، عرضهٔ رقابت کنندگان مشتریان و طلبکاران، کارمندان و اتحادیه‌های کارگری، گروه مخصوص علاقه‌مند و انجمن‌های تجاری هستند. وظیفه محیطی یک شرکت دربارهٔ یک صنعت که در داخل آن عمل می‌کند می‌تواند آموزش داده شود.

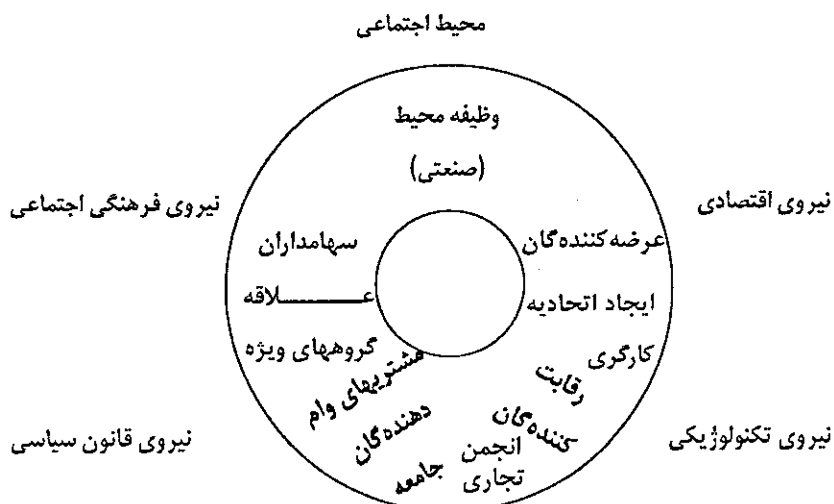
تحلیل‌گران صنعتی به یک آزمون عمیق از عوامل کلیدی وظیفه محیطی یک

اتحادیه متوسل می‌شوند. هردو محیط مخصوص و وظیفه‌ای باید مورد نظارت قرار گیرند تا این عوامل استراتژی که احتمال دارد یک اثر قوی روی موفقیت و عدم موفقیت اتحادیه داشته باشد، آشکار شود.

چه چیزی باید در محیط اجتماعی مورد بررسی قرار گیرد؟

محیط اجتماعی شامل، چندین عامل احتمالی استراتژی است که تعداد عوامل در اثر درک فردی از آن افزایش می‌یابد. بطور طبیعی هر کشوری در دنیا می‌تواند توسط نیروهای اجتماعی منحصر به فرد خویش مشخص گردد، بعضی از آنها خیلی بیشتر به کشورهای همسایه و بعضی دیگر خیلی متفاوت‌اند. برای مثال اگرچه جمهوری‌های اتریش و چک مرز مشترک دارند. جمهوری چک اخیراً بعنوان کشور کمونیستی منظور آن است که در سال‌های دهه ۱۹۹۰ هیچ ساختار تجاری برای حمایت تحول از یک اقتصاد طرح‌ریزی شده مرکزی به یک اقتصاد بازار آزاد نداشت؛ در نتیجه، شروع یک صنعت در اتریش نسبت به جمهوری چک خیلی آسان‌تر بوده در جمهوری چک، شرکت‌ها توسط دولت کنترل شده و در اثر بی‌علاقگی کارکنان نه قادر به تولید مورد نیاز به سرعت بودند و نه قادر به پخش سریع آن، با این حال در هر دو کشور، مدارس با سیستم بسیار عالی، کارمندان و مصرف کنندگان با فرهنگ و تحصیل کردگان خوبی را تولید کرده‌اند.

شکل ۱ ـ ۳ متغیرهای محیطی



چگونه ابعاد اجتماعی باید مورد نظارت قرار گیرد؟

همانطوریکه قبلاً اشاره شد، شرکت‌های بزرگ، محیط اجتماعی را در هر یک از مناطق جغرافیایی به چهار ناحیه تقسیم می‌کنند و بررسی‌ها روی ابعاد و ارتباط وسیع آن متمرکز می‌شود. بطور واضح روش در هر ناحیه ممکن است برای شرکت در یک صنعت خیلی مهم باشد اما نسبت به شرکت در صنایع دیگر کمتر اهمیت داشته باشد. روش‌ها در قسمت اقتصادی از محیط اجتماعی می‌تواند تأثیر مشخصی بر فعالیت‌های صنعت داشته باشد. برای مثال افزایش در نرخ بهره به معنای کاهش در فروش لوازم خانگی است. چرا که افزایش نرخ بهره باعث افزایش نرخ زمین می‌شود و نرخ بالای زمین هزینه خرید مسکن را افزایش می‌دهد. نتیجتاً تقاضا برای خانه‌های تازه روبه کاهش می‌رود. کاهش در فروش مسکن به سرعت به کاهش در فروش یخچال، بخاری و ماشین لباسشوئی منتقل می‌شود ـ بیشتر لوازم خانگی در اثر تعویض مسکن به فروش می‌رسند. ـ در نتیجه این کاهش فروش لوازم خانگی، سود افراد در این صنعت کاهش

می‌یابد. همچنین تغییرات در قسمت تکنولوژی محیط اجتماعی می‌تواند تأثیر بزرگی روی بیشتر صنایع داشته باشد. برای مثال، بهبود بخشیدن در نرم افزارهای کامپیوتری نه تنها منجر به فروش وسیله کامپیوترهای شخصی شده همچنین باعث بهبود کارکرد موتورهای ماشین به وسیله استفاده از نرم افزارهای کامپیوتری برای تزریق سوخت به موتور شده است. که این بهبود در جهت قدرت موتور و اقتصاد سوخت بوده است. تمایلات سیاسی ـ قانونی در محیط اجتماعی، تأثیر جالبی روی شرکت‌های تجاری داشته است. برای مثال، دوره‌های اجرای محکم قوانین مخالف تشکیل شرکت‌های بزرگ صنایع در آمریکا بطور مستقیم، بر رشد استراتژی شرکت تأثیر می‌گذارد. چون شرکت‌های بزرگ برای سازگاری با شرکت‌های دیگر در همان صنعت یا صنایع مرتبط، این قانون را خیلی مشکل آفرین می‌دانند. آنها بطور اخص به صنعت‌های غیر مرتبط سوق داده می‌شوند. در اروپا، تشکیل اتحادیهٔ کارگری اروپا منجر به افزایش فعالیت‌های آشکار در طول مرزهای ملی شده است.

تمایلات دموگرافیک (آمارگیری) قسمتی از مفهوم اجتماعی ـ فرهنگی در محیط اجتماع است، بالا رفتن آمار جمعیت در آمریکا بعلت افزایش تولید در سال‌های دهه ۱۹۵۰ میلادی بطور مؤثری تقاضای بازار را در بیشتر صنایع افزایش می‌دهد. برای مثال، بین سالهای ۱۹۹۵ و ۲۰۰۵، یک میانگین ۴/۴ نفر که هر روز به سن ۵۰ سال می‌رسند این گروه سنی بالای ۵۰ سال بسرعت در تمام کشورهای توسعه یافته رشد می‌کند. شرکت‌ها با نظر به آینده می‌توانند چندین فرصت بدست بیاورند؛ با پیشنهاد؛ تولیدات و خدمات به تعداد افزاینده از افراد مسن (افراد مسن پولدار) که بعنوان افراد بالای ۵۰ سال و با پولی که می‌توانند خرج کنند تعریف شده‌اند. این افراد خیلی احتمال دارد که ماشین دوباره تجدید شده را بخرند، به سفرهای دریایی بروند، از ورزش‌های تشریفاتی لذت ببرند مانند: قایق سواری، ماهیگیری و بولینگ. و اینها علاوه بر احتیاجات خدمات مالی و مراقبت‌های سلامتی هستند. این تمایلات می‌تواند

باعث افزایش فروش شرکت‌هایی مانند: winnebago، Carnival cruise Lines و Brunswick (لوازم ورزشی) نسبت به دیگر شرکت‌ها شود. خرده فروش‌ها برای جلب مشتریان مسن‌تر، احتیاج خواهند داشت که صندلی‌هایی را در فروشگاههای بزرگ خود قرار دهند تا افراد مسن بتوانند استراحت کنند. اتاق‌های دستشویی باید بیشتر قابل دسترسی باشد. علامت‌های راهنمایی باید بزرگ‌تر باشند و رستوان‌ها احتیاج دارند که سطح روشنایی خود را بالا ببرند تا افراد مسن بتوانند صورت غذا را بخوانند. لوازم خانگی هم احتیاج به چنین تغییرات مشابه و کنترل بیشتری دارند. قبلاً، بازار برای افزایش وسایل نقلیه جاده‌ای کمتر می‌شد چون فروش‌ها برای وسایل نقلیه راحت و کارخانه‌های رسیدگی و ماساژ دهنده‌های درد عضله افزایش می‌یافت. هفت تمایل اجتماعی و فرهنگی در آمریکا در زیر آورده شده که به تعریف اینکه آمریکای شمالی و جهان بعد از چند سال چگونه به نظر خواهد رسید کمک خواهد کرد:

۱ـ افزایش مراقبت از محیط

۲ـ رشد بازار بطرف همشهری‌های مسن خواهد بود.

۳ـ رشد نسل y تا سال ۲۰۰۵ به ۳۰/۸ میلیون خواهد رسید.

۴ـ کاهش در بازار عمده و افزایش در بازار کوچک توسط تولید خدمات سنتی.

۵ـ پیشرفت سریع‌تر زندگی توسط تلفن‌های باطری‌دار، ارتباطات و بازاریابی توسط شبکه اینترنت.

۶ـ خانه‌داری شخصی مجرد و زوج‌های ازدواج کردهٔ بدون بچه، عادی‌ترین نوع خانه‌داری را خواهند داشت.

۷ـ روند افزایشی فاحشی در تنوع نیروی کار و بازارها ایجاد می‌شود.

ملاحظات (توجهات) اجتماعی بین‌المللی، چه چیزهایی هستند؟

برای هر کشور یا گروهی از کشورها که در آن شرکت فعالیت می‌کنند مدیر باید با یک محیط تمام اجتماعی جدیدی روبرو می‌باشد که دارای اقتصاد و

تکنولوژی متفاوت و قانون سیاسی ـ اجتماعی ـ فرهنگی متغیر است. این یک مورد مخصوصی برای یک شرکت چندملیتی است (MNC). یک شرکت دارای تولید جالب عملیات بازاریابی در چندین کشور است که محیط‌های اجتماعی بین‌المللی بطور وسیع تغییر می‌کند که محیط داخلی یک شرکت و روش مدیریت استراتژی باید خیلی با آن سازگار باشد. برای مثال: تمایلات فرهنگی در آلمان، منجر به دخالت نمایندگان کارگران در طرح‌ریزی استراتژی اتحادیه شده است. تفاوت‌ها در محیط‌های اجتماعی بشدت بر روش‌هایی که شرکتهای چند ملیتی اجرا می‌کند همچون بازاریابی، مالی، تولید و دیگر فعالیت عملکردی اثر می‌گذارد. برای مثال وجود انجمن‌های منطقه‌ای مانند اتحادیهٔ اروپایی بازار آزاد، منطقه آمریکای شمالی و آمریکای جنوبی تأثیر جالبی روی رقابت دارد. «نقش قوانین» برای هردوی آنها عملیات شرکتهای چند ملیتی می‌خواهد وارد این ناحیه شود که برای برشمردن تفاوت‌های بیشتر در میان محیط‌های اجتماعی از یک شرکت به شرکت دیگر است. جدول ۱ـ۳ برای ثبت تغییرهایی مانند: تبدیل آب و هوا و انجمن‌های منطقه‌ای تحت درجه‌بندی اقتصادی احتیاج به تغییر خواهد داشت. موجودیت منابع طبیعی، شبکه حمل و نقل و ساختار داخلی ارتباطات زیرنظر درجه‌بندی تکنولوژی است. تشکیلات دولت، مقررات مالکیت خارجی و فعالیت توریست زیرنظر گروه سیاسی، قانونی و زبانی، مؤسسات اجتماعی و رفتار با خارجی‌ها تحت گروه اجتماعی ـ فرهنگی است.

قبل از اینکه شرکتی استراتژی خود را برای یک محل مشخص بین المللی طراحی کند باید محیط‌های مشخص کشور را برای پاسخ سؤالهایی در مورد فرصت‌ها، تمدیدها و مقایسه آن با توانایی‌ها و ضعف‌های سازمان مورد بررسی قرار دهد. برای مثال: اگر شرکتی می‌خواهد در صنایع جهانی مانند اتومبیل، لاستیک، الکترونیک و یا ساعت سازی بطور موفقیت‌آمیز عمل کند، باید آمادهٔ تأسیس وجوه قابل توجهی در کشورهای (سه‌گانه) باشد که توسط Kenichi

othame ابداع شده است. (سه گانه) اشاره به سه منطقهٔ پیشرفته مانند ژاپن، شمال آمریکا و غرب اروپا می‌کند. که امروزه یک بازار مشترک با احتیاجات مشترک تشکیل داده‌اند. دریک شرکت چند ملیتی برای کسب موفقیت در یک صنعت جهانی تمرکز روی کشورهای سه گانه ضروری است. بر طبق Othame نزدیک به ۹۰٪ از تمام ارزش افزوده برای ساخت لوازم با تکنولوژی بالایی در شمال آمریکا، غرب اروپا و ژاپن تولید و به مصرف رسیده است.

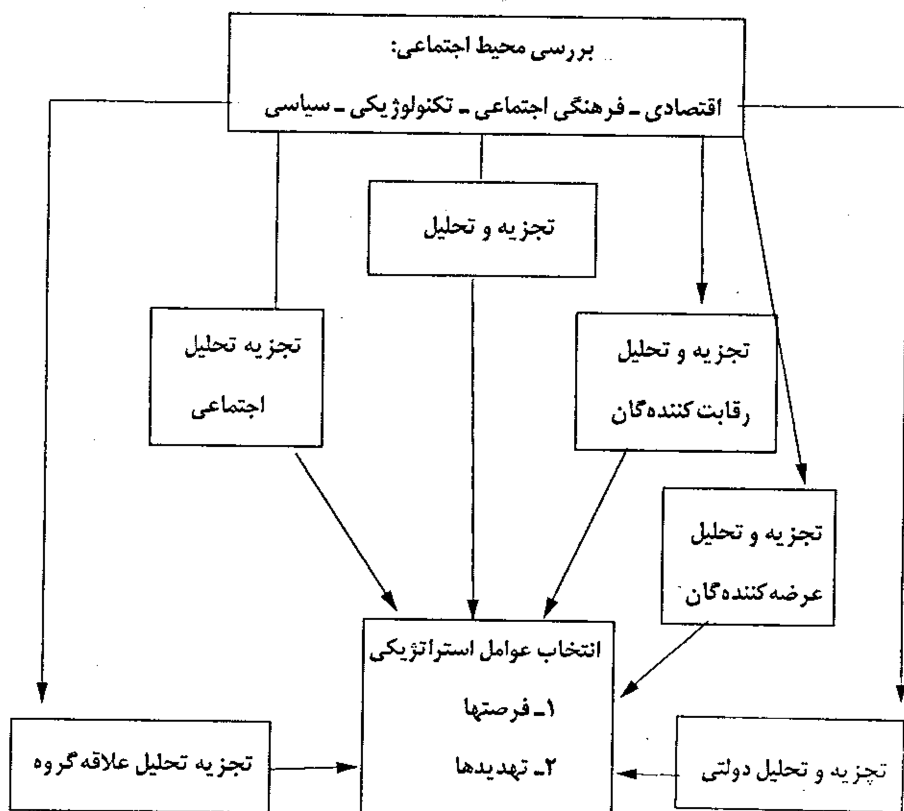
بطور ایده‌آل یک شرکت باید وجوه جالبی در هرکدام از این مناطق داشته باشد تا بتواند در یک زمان در تمام سه ناحیه تولید و برای تولیداتش بازاریابی کند. در غیر اینصورت قدرت رقابت با شرکت چندملیتی محوری سه گانه را از دست خواهد داد؛ دیگر اینکه یک شرکت چندملیتی نمی‌تواند در یک قسمت از دنیا برای تولیدات جدیدش بازاریابی کند قبل از اینکه آنرا به دیگر کشورهای پیشرفته صادر کند.

چه عواملی باید در مورد وظایف محیطی مورد بررسی قرار گیرد؟

همانطوریکه در شکل ۳۰۲ نشان داده شده است، بررسی یک شرکت در مورد محیط باید شامل تمام موارد متناسب محیط و وظیفه باشد. این تجزیه و تحلیل‌ها به شکل گزارش‌های فردی نوشته شده توسط افراد متفاوتی در قسمت‌های مختلف شرکت است. برای مثال در شرکت practer (p & G) Gamble در هر قسمتی، افرادی از بخش‌های مختلف مدیریت بصورت تیمی کار می‌کنند افراد کلیدی در بخش فروش و بخش تحقیق بازار برای تحقیق و نوشتن یک گزارش رقابتی فعال در هر گروه تولید P & G فعالیت می‌کنند. افراد در قسمت تهیه هم دربارهٔ توسعه و پیشرفت‌های تازه در صنایعی که P & G فعالیت می‌کنند، گزارشهای مشابهی را ارائه می‌دهند. اینها و دیگر گزارش‌ها سپس خلاصه شده و به سلسله مراتب بالای شرکت انتقال می‌یابد، که مدیریت ارشد آن در تصمیم‌گیری استراتژی مورد استفاده قرار می‌دهد. اگر توسعهٔ

جدیدی در تولید گروه مشخص گزارش شود، مدیر ارشد ممکن است بلافاصله گزارش‌های رسمی به افراد در تمام سازمان ارسال کند تا آنها بررسی و در خصوص توسعه تولید نواحی مربوط به خود گزارش دهند. گزارش زیادی از این کوشش‌ها بدست می‌آید و بعد بطور خلاصه بیان می‌شود. که بعنوان جزئیات لیست شده در عوامل استراتژیکی بیرونی فعال هستند.

شکل ۲ ـ ۳ بررسی محیط خارجی



چگونه مدیران می‌توانند عوامل استراتژیک خارجی را شناسایی کنند؟

شرکت‌ها اغلب بطور متفاوتی به تغییرات محیطی واکنش نشان می‌دهند که این متأثر از تفاوت در توانایی مدیران برای تشخیص و درک خارجی از موارد و عوامل بیرونی است. شرکت‌های معدودی می‌توانند به طور موفقیت‌آمیز بر تمامی متغیرهای خارجی محکم نظارت کنند. حتی اینکه مدیران موافق باشند که اهمیت تعیین استراتژی کدام متغیرها بطور ثبات مورد جستجو هستند آنها را بعضی مواقع از دست می‌دهند و یا برای چشم‌پوشی کردن از توسعه‌های جدید، بحرانی انتخاب می‌کنند. ارزش‌های شخصی مدیران شرکت و موفقیت استراتژی جاری به احتمال زیاد تحت تأثیر مشاهدات هردوتای آنها قرار می‌گیرد. از اینکه چه چیز برای نظارت در محیط خارجی و تفسیر آنها مهم است، از اینکه آنها متوجه چه چیزی می‌شوند. این بعنوان استراتژی نزدیک‌بینی شناخته شده است. اراده برای رد اطلاعات غیرمشابه و منفی است. اگر یک شرکت احتیاج به تغییر استراتژی دارد ممکن است که اطلاعات مناسب خارجی را برای تغییر موفقیت‌آمیز استراتژی گردآوری نکند. روشی برای شناسایی و تجزیه و تحلیل توسعه‌ها در محیط خارجی استفاده از ماتریس موارد تقدمی است (شکل ۳ـ۳) آمده است.

شکل ۳ ـ ۳برتری متریکس

فشار احتمالی روی تعاونی‌ها

دقت احتمالی	بالا	متوسط	پائین
بالا	برتری متوسط	برتری بالا	برتری بالا
متوسط	برتری پائین	برتری متوسط	برتری بالا
پائین	برتری پائین	برتری پائین	برتری متوسط

منابع

Source: Adapted from 1.1. lederman. "Foresight Activities in the U.S.A: Time for a Re - Assessment?
Long - Range Planning (June 1984) P. 46. copyright © 1984 Pergamon press, ltd. Reprinted by permission.

۱ـ شناسایی یک شماره از مسیرهای احتمالی که در محیط‌هایی که وظیفهٔ اجتماعی ایجاد می‌گردد، این موارد استراتژی محیطی هستند. آن مسیرهای مهم اگر اتفاق بیفتد تعیین خواهند کرد که کدام صنایع گوناگون مثل هم بنظر خواهند رسید.

۲ـ تشخیص احتمال (از پائین به بالا) از جهتی که واقعاً رخ می‌دهند.

۳ـ اقدام برای تعیین تأثیر احتمالی (از پائین به بالا) هرکدام از این جهت‌ها روی شرکت است.

ماتریس موارد تقدمی را می‌توان برای کمک به مدیران که تصمیم بگیرند

کدام جهت‌های (مسیرهای) محیط باید بطور مشخصی مورد ارزیابی قرار گیرد (تقدم پایین) و کدام یک را باید بعنوان استراتژی مورد استفاده قرار داد. عوامل استراتژیک خارجی یک شرکت، انحرافات محیطی هستند که مورد قضاوت قرار گرفته‌اند که هردو دارای یک محیط به احتمال قوی از رخداد، که دارای تأثیر روی شرکت است. انحرافات محیطی که مورد قضاوت قرار گرفته‌اند عوامل استراتژیک شرکت می‌باشند که بعنوان فرصت‌های پتانسیلی و تهدیدها گروه بندی شده‌اند و شامل طراحی استراتژی می‌باشند.

تجزیه و تحلیل صنعت، تحلیل وظیفهٔ محیط را مورد مطالعه قرار می‌دهد.

صنایع، گروهی از شرکتها هستند که تولیدات مشابه یا خدماتی را ارائه می‌دهند مانند خدمات مالی و یا نوشابه‌های غیرالکلی. یک آزمون از اهمیت گروه سهامداران، مانند عرضه کنندگان مشتریان در محیط وظیفه در مورد یک شرکت مشخص یک قسمت از تحلیل صنعت است.

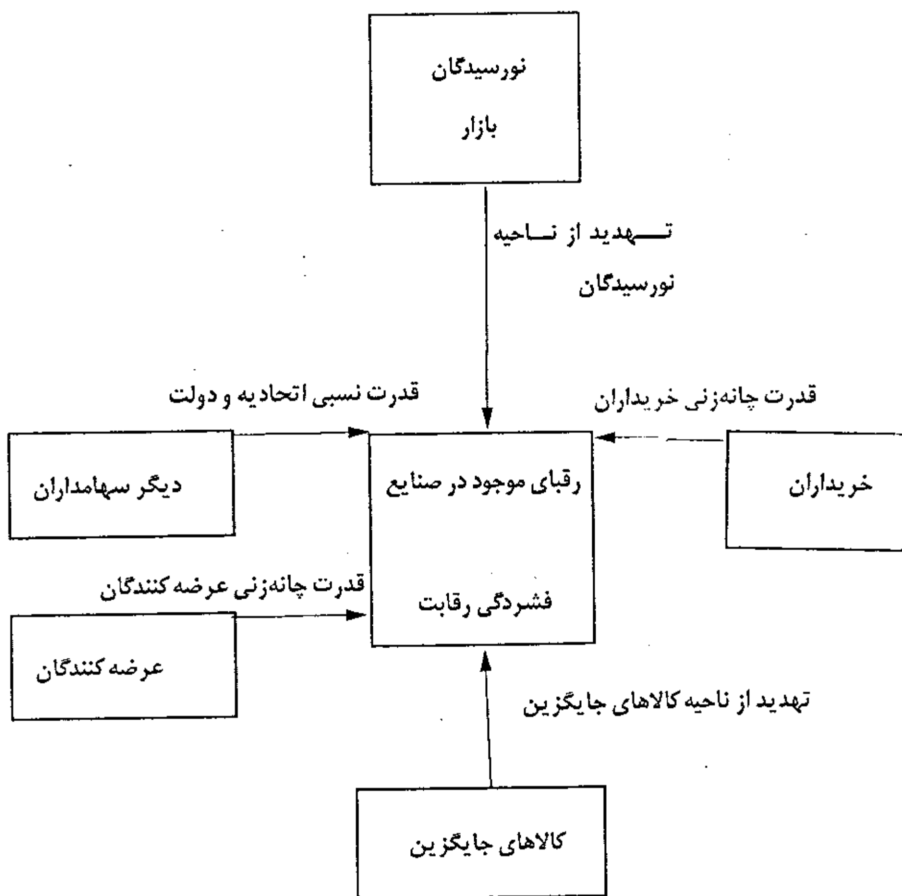
دیدگاه آقای michael porter در مورد تجزیه و تحلیل صنعت

آقای michael porter که مسئول استراتژی رقابتی است اشاره می‌کند که شرکت نسبت به تشدید رقابت در میان صنعت آنها بسیار نگران است نیروی اساسی رقابتی که در شکل ۴ ـ ۳ نشان داده شده است سطح شدت را نشان می‌دهد. «قدرت متراکم این نیروها مورد بحث است». پتانسیل نامحدود سود را در صنعت تعیین می‌کند «جایی که پتانسیل سود اندازه‌گیری می‌شود در عبارات برگشت درازمدت در سرمایه، سرمایه‌گذاری شده است». قوی بودن هرکدام از این نیروها توانایی شرکت‌های زیادی برای بالا بردن قیمت‌ها و حصول درآمد بیشتر محدود است با وجود این porter فقط پنج نیرو را یادآوری می‌کند که ششمی نیز گروه سهامداران می‌باشد اضافه شده است این برای انعکاس قدرتی

که وظیفه محیطی فعالیت‌های صنعتی گروههای محلی و دیگر گروهها می‌باشد. با استفاده از مدل در شکل ۴ ـ ۳، یک نیروی قوی را می‌توان بعنوان یک تهدید احتمالی برای کاهش سود در نظر گرفت. برعکس نیروی ضعیف را می‌توان بعنوان فرصتی که ممکن است شرکت را مجاز سازد که برای درآمد بیشتر است. در کوتاه مدت، این نیروها بعنوان بازدارنده در فعالیت‌های شرکت عمل می‌کنند. بهرحال در درازمدت شرکت ممکن است برای تغییر قدرت یک یا دو نیرو به عنوان مزیتی برای شرکت توسط انتخاب استراتژی عمل کند. شرکت باید تشخیص دهد که نظارت دقیق صنعت بستگی به موفقیت هرکدام از شش نیروی زیر است:

۱ـ تهدید ورودی‌های جدید ۲ـ رقابت بین شرکت‌های موجود ۳ـ تهدید از سوی تولیدات جایگزین ۴ـ کاهش قدرت خریدار ۵ـ کاهش قدرت عرضه کننده ۶ـ قدرت دیگر سهامداران

شکل ۴ـ ۳عناصر ساختار صنعت



منابع

Source: Adapted / reprinted with permission of the free press, an imprint of simon & schuster, from competitive strategy, Techniuses for Analyzing Industries and competitors by Michael E. porter. copyright © 1980 by the free press.

تهدید ورودی‌های جدید؟

ورودی‌های جدید که به تازگی وارد صنعت موجود شده‌اند بطور اخص ظرفیت جدیدی اعم از علاقه برای بدست آوردن بازار و همچنین منابع قابل توجهی با خود به صنعت می‌آورند. بنابراین آنها تهدیدی برای یک شرکت موجود می‌باشند. تهدید واردشده بستگی به وجود حدودهای وارد شونده و عکس العملی که می‌توان از رقیب‌های موجود انتظار داشت حدود یک وارد شونده یک مانع بازدارنده است که مشکلاتی برای شرکت در ورود به یک صنعت ایجاد می‌کند؛ برای مثال در آمریکا از سال ۱۹۳۰ شرکتهای اتومبیل‌سازی محل جدیدی بطور موفقیت‌آمیز تأسیس کرده که این بخاطر سرمایه بالای مورد نیاز برای ساخت وسایل تولید و ایجاد یک شبکه توزیع است. بعضی از موانع موجود برای ورود به صنعت در زیر آمده است:

* **مقیاس اقتصادی:** مقیاس اقتصادی در تولید و فروش کامپیوترهای بزرگ. برای مثال، برای شرکت IBM باعث افزایش فروش قابل توجهی نسبت به رقبای تازه آن گردید.

* **وجه امتیاز تولید:** اتحادیه‌هایی مثل procter & Gamble و General mills که تولیداتی فصلی دارند به علت تبلیغات و آگهی سطح بالایی برای تولیداتشان موانع بزرگی برای رقبا ایجاد کرده‌اند.

* **نیاز به سرمایه‌گذاری:** احتیاج به سرمایه‌گذاری عظیم مالی در لوازم تولید در جهت تولید نرم افزارهای کامپیوتر، باعث ایجاد موانع قابل توجهی برای ورود به رقابت با شرکت Intel شده است.

* **هزینه‌های تغییر و تحول:** زمانی که نرم‌افزارهای مانند Excel و Word در یک اداره بوجود آمده‌اند مدیران اداره نسبت به تغییر این برنامه‌ها بخاطر هزینهٔ زیاد آموزش برنامه‌های جدید بسیار بی‌میل‌اند.

* **دسترسی به شبکه‌های توزیع:** شرکت‌های کوچک اغلب برای ایجاد

مکانی برای کالاهای خود دربازارهای بزرگ مشکل دارند چرا که خرده‌فروش‌های بزرگ برای فضایی که در اختیار کالای شرکتی قرار می‌دهند، هزینه دریافت می‌کنند و ترجیح می‌دهند که آن فضا را در اختیار شرکت‌های شناخته شده‌ایی قرار دهند که قادرند هزینهٔ تبلیغات مورد احتیاج را برای ایجاد تقاضای بالای مشتری تأمین کنند.

* **هزینه موانع کامیابی (زبان) مستقل از اندازه است:** توسعه (تولید) شرکت Microsoft از اولین سیستم کاری سازگاری گسترده (MS - Dos) برای کامپیوترهای نوع شرکت IBM که نسبت به رقبای پرتوان خود مزیت قابل توجهی داشت که با طراحی نرم‌افزار windows این مزیت را استحکام بخشید.

* **سیاست دولت:** دولت می‌تواند ورود به یک صنعت را توسط نیاز به گرفتن مجوز از دولت و محدود کردن دسترسی به مواد خام مانند استخراج نفت سواحل دریا محدود سازد.

چه رقابتی میان شرکت‌های موجود وجود دارد؟

رقابت، میزان رقابت مستقیم در یک صنعت است. دربیشتر صنایع، شرکت‌ها بصورت دوجانبه به هم وابسته‌اند. از یک حرکت رقابتی توسط یک شرکت می‌توان انتظار داشت که تأثیر قابل توجهی روی رقبا بگذارد. بنابراین عکس‌العمل یا اقدامات متقابلی را ایجاد کند. برای مثال، ورود شرکت‌هایی مانند Dell و Gateway به صنعت کامپیوتر PC که قبلاً توسط شرکت IBM و Apple compq صورت می‌گرفت، باعث افزایش سطح رقابت بطور فعال گردید؛ بطوریکه تولید بالای PC کاهش قیمت و معرفی تولیدات جدید به طور سریع ایجاد گردید. طبق نظر شرکت Porter، رقابت شدید، مربوط به عوامل زیر است:

* **تعداد رقابت کننده‌ها:** وقتی که رقبا کم و تقریباً در یک سطح مساوی قرار

مکـانی بـرای کـالاهای خـود دربـازارهای بـزرگ مشکـل دارنـد چرا کـه خرده‌فروش‌های بزرگ برای فضایی که در اختیار کالای شرکتی قرار می‌دهند، هزینه دریافت می‌کنند و ترجیح می‌دهند که آن فضا را در اختیار شـرکت‌های شناخته شده‌ایی قرار دهند که قادرند هزینهٔ تبلیغات مورد احتیاج را برای ایجاد تقاضای بالای مشتری تأمین کنند.

* **هزینه موانع کامیابی (زبان) مستقل از اندازه است:** توسعه (تولید) شـرکت Microsoft از اولیـن سـیستم کـاری سـازگاری گسـترده (MS - Dos) بـرای کامپیوترهای نوع شرکت IBM که نسبت به رقبای پـرتوان خـود مـزیت قـابل توجهی داشت که با طراحی نرم‌افزار windows این مزیت را استحکام بخشید.

* **سیاست دولت:** دولت می‌تواند ورود به یک صنعت را توسط نیاز به گرفتن مجوز از دولت و محدود کردن دسترسی بـه مـواد خـام مـانند اسـتخراج نـفت سواحل دریا محدود سازد.

چه رقابتی میان شرکت‌های موجود وجود دارد؟

رقابت، میزان رقابت مستقیم در یک صنعت است. دربیشتر صنایع، شرکت‌ها بصورت دوجانبه به هم وابسته‌اند. از یک حرکت رقـابتی تـوسط یک شـرکت مـی‌توان انـتظار داشت کـه تأثـیر قـابل تـوجهی روی رقـبا بگـذارد. بـنابرایـن عکس‌العمل یا اقدامات متقابلی را ایجاد کـند. بـرای مـثال، ورود شـرکت‌هایی مانند Dell و Gateway به صنعت کامپیوتر PC که قبلاً توسط شرکت IBM و Apple compq صورت می‌گرفت، بـاعث افـزایش سـطح رقـابت بـطور فـعال گردید؛ بطوریکه تولید بالای PC کاهش قیمت و معرفی تولیدات جدید به طور سریع ایجاد گردید. طبق نظر شرکت Porter، رقابت شدید، مربوط به عوامـل زیر است:

* **تعداد رقابت کننده‌ها:** وقتی که رقبا کم و تقریباً در یک سطح مساوی قرار

دارند (مانند صنایع ماشین‌سازی‌و لوازم خانگی در آمریکا) هر حرکتی توسط یک شرکت به‌دقت توسط شرکت‌های دیگر زیر نظر گرفته می‌شود.

* **نرخ رشد در صنعت:** در صنعت هواپیمایی به دلیل اینکه تنها راه پیشی گرفتن فروش از دیگر رقبا است، روش آهسته کردن رفت و آمد مسافران باعث ایجاد جنگ قیمت‌ها می‌شود.

* **خصوصیات (صفات ویژه):** بیشتر مردم نوار ویدئویی را به‌صورت کرایه در مکان‌های نزدیک منزل خود با تنوع و قیمت گذاری انتخاب می‌کنند؛ به نوار ویدئویی مانند یک شیء نگاه می‌کنند تولیدی که مشخصاتش بدون درنظر گرفتن اینکه چه کسی آن را ارائه می‌دهد یکسان است.

* **مقدار هزینه‌های ثابت:** برای اینکه هواپیماهای یک شرکت هواپیمایی به موقع پرواز کنند، بدون در نظر رفتن اینکه چند نفر در یک پرواز وجود دارند. وقتی که صندلیهای آنها خالی است پیشنهاد ارائه بلیط ارزان قیمت می‌کنند.

* **ظرفیت (گنجایش):** اگر تنها راهی که یک تولید کننده می‌تواند ظرفیت خود را افزایش دهد آن است که طرح‌های تازه‌ای ایجاد کند (مانند صنعت کاغذسازی) امکان دارد که پروژه با ظرفیت کامل کار کند تا هزینه‌های واحد را در حد امکان پائین نگه دارد؛ بنابراین تولید در حدی است که قیمت فروش در تمام صنعت پائین بیاید.

* **موانع خروجی بالا:** موانع خروجی باعث می‌شوند که شرکت از خارج شدن از این صنعت نگه داشته شود، مانند صنعت نوشابه سازی؛ درصد کمی از شرکت‌ها هستند که صنعت را ترک می‌کنند برای اینکه کارخانه نوشابه‌سازی اشیاء مشخصی هستند با استفاده کننده کم به غیر از تولید نوشابه‌های الکلی.

* **تنوع رقبا:** رقبایی که دارای عقاید متفاوتی هستند، اینکه چگونه رقابت کننده ممکن است از مسیر خارج شود و همدیگر را از لحاظ مقام به مبارزه بطلبند.

دارند (مانند صنایع ماشین‌سازی‌و لوازم خانگی در آمریکا) هر حرکتی توسط یک شرکت به‌دقت توسط شرکت‌های دیگر زیر نظر گرفته می‌شود.

* **نرخ رشد در صنعت:** در صنعت هواپیمایی به دلیل اینکه تنها راه پیشی گرفتن فروش از دیگر رقبا است، روش آهسته کردن رفت و آمد مسافران باعث ایجاد جنگ قیمت‌ها می‌شود.

* **خصوصیات (صفات ویژه):** بیشتر مردم نوار ویدئویی را به‌صورت کرایه در مکان‌های نزدیک منزل خود با تنوع و قیمت گذاری انتخاب می‌کنند؛ به نوار ویدئویی مانند یک شیء نگاه می‌کنند تولیدی که مشخصاتش بدون درنظر گرفتن اینکه چه کسی آن را ارائه می‌دهد یکسان است.

* **مقدار هزینه‌های ثابت:** برای اینکه هواپیماهای یک شرکت هواپیمایی به موقع پرواز کنند، بدون در نظر رفتن اینکه چند نفر در یک پرواز وجود دارند. وقتی که صندلیهای آنها خالی است پیشنهاد ارائه بلیط ارزان قیمت می‌کنند.

* **ظرفیت (گنجایش):** اگر تنها راهی که یک تولیدکننده می‌تواند ظرفیت خود را افزایش دهد آن است که طرح‌های تازه‌ای ایجاد کند (مانند صنعت کاغذسازی) امکان دارد که پروژه با ظرفیت کامل کار کند تا هزینه‌های واحد را در حد امکان پائین نگه دارد؛ بنابراین تولید در حدی است که قیمت فروش در تمام صنعت پائین بیاید.

* **موانع خروجی بالا:** موانع خروجی باعث می‌شوند که شرکت از خارج شدن از این صنعت نگه داشته شود، مانند صنعت نوشابه سازی؛ درصد کمی از شرکت‌ها هستند که صنعت را ترک می‌کنند برای اینکه کارخانه نوشابه‌سازی اشیاء مشخصی هستند با استفاده کننده کم به غیر از تولید نوشابه‌های الکلی.

* **تنوع رقبا:** رقبایی که دارای عقاید متفاوتی هستند، اینکه چگونه رقابت کننده ممکن است از مسیر خارج شود و همدیگر را از لحاظ مقام به مبارزه بطلبند.

تولیدات جایگزین و یا خدمات چه تهدیدی دارند؟

تولیدات جایگزین، آن تولیداتی هستند که بظاهر متفاوت بنظر می‌آیند ولی می‌توانند همان احتیاج را بعنوان تولید دیگر برآورده سازند. طبق نظرآقای Porter «تعویض‌ها (جانشین‌ها) با قرار دادن سقفی روی قسمت‌های سرعت در صنعت که بعنوان سود می‌توانند دریافت کندپتانسیل برگشت‌های صنعت را محدود می‌کنند.» هزینه‌ها تا حدودی جانشین می‌شوند که ممکن است اثر قوی روی صنعت داشته باشد. مثلاً چای می‌تواند جانشینی برای قهوه باشد. اگر قیمت قهوه به‌اندازه کافی افزایش یابد، نوشندگان قهوه خیلی آرام مبادرت به نوشیدن چای خواهند کرد. پس قیمت چای یک قیمت سقفی روی قیمت قهوه ایجاد می‌کند، تشخیص احتمالی تولیدات جانشین و یا خدماتی که بتواند همان عملکرد را انجام دهد وظیفهٔ مشکلی است و حتی ممکن است که به نظر نیایند که به آسانی قابل تعویض باشند.

قدرت چانه‌زنی خریدار چیست؟

خریداران صنعت را توسط قدرت پایین آوردن قیمت‌ها تحت تأثیر قرار می‌دهند چانه زنی برای کیفیت برتر و یا خدمات بیشتر حق خریدار یا توزیع کننده قدرتمند است اگر بعضی از عوامل زیر درست از آب در بیایند:

* خریداران مقدار زیادی از تولید را برای فروش و یا ارائه خدمات تهیه می‌کنند (برای مثال فیلترهای روغنی توسط تولید کنندگان بزرگ ماشین خریداری می‌شوند.)

* خریدار توانایی دارد عقب افتادگی خود را با توجه به تولید محصول خودش کامل کند (برای مثال روزنامه زنجیره‌ای می‌تواند خودش کاغذ را درست کند).

* عرضه کنندگان متفاوت فراوان هستند برای اینکه تولید استاندارد یا

غیرقابل تشخیص است (برای مثال، موتورسوارها در میان ایستگاههای گاز یکی را می‌توانند انتخاب کنند).

* تغییر قیمت عرضهٔ خیلی کم (برای مثال، عرضه کنندهٔ لوازم اداری را خیلی راحت می‌توان پیدا کرد.)

* لوازم خریداری شده، نشانگر درصد بالایی از قیمتهای خریدار است. بنابراین هدف مغازه‌دار فراهم آوردن یک انگیزه با قیمت‌های پایین است. (برای مثال بنزین خریداری شده برای فروش مجدد توسط ایستگاه مورد توافق است که نصف قیمت برایشان تمام می‌شود.)

* خریدار، سود کمی بدست می‌آورد بنابراین نسبت به قیمت‌ها و خدمات متفاوت بسیار حساس است (برای مثال، مغازه‌های بقالی، ما به‌التفاوت کمی دارند).

* برای یک کیفیت خوب، قیمت نهایی محصول و خدمات برای خریدار مهم نیست، بنابراین بدون آنکه قیمت نهایی را زیاد تحت تأثیر قرار دهد، به آسانی قابل تعویض است. (برای مثال، سیم برق خریداری شده برای استفاده در لامپ).

قدرت چانه‌زنی عرضه کننده چیست؟

عرضه کنندگان می‌توانند با توانایی در افزایش قیمت‌ها و یا کاهش تولید و خدمات، یک صنعت را تحت تأثیر قرار دهند. یک عرضه کننده و یا گروههای عرضه کننده دارای قدرت هستند اگر بعضی از عوامل زیر بکار گرفته شوند:

* صنعت عرضه شونده تحت تأثیر چند شرکت معدود است ولی آن را به چندین شرکت می‌فروشد (مانند صنعت نفت).

* تولید و خدمات منحصر به فرد است یا قیمت‌های جانشینی ایجاد شده است (برای مثال، تولید نرم‌افزار)

* جایگزینها (تعویض‌ها) به آسانی در دسترس نیستند. (برای مثال برق).

عرضه‌کننده‌ها قادر به پیشرفت و تصور مستقیم با مشتریان موجود خود نیستند (برای مثال، تولیدکننده نرم‌افزار مثل شرکت Intel می‌تواند کامپیوتری شخصی (PC) تولیدکند) می‌باشد.

* یک کارخانه خریدار فقط قسمت کمی از کالای گروه‌های عرضه‌کننده و یا خدمات موردنیاز آنها را می‌خرد، بنابراین برای عرضه‌کننده مهم نیست (برای مثال، فروش لاستیک ماشین چمن‌زنی برای یک صنعت لاستیک سازی نسبت به فروش لاستیک ماشین اهمیتی ندارد).

قدرت متناسب با دیگر سهامداران چیست؟

نیروی ششم که باید به لیست Porter که شامل گروه‌های متنوع سهامداران از محیط وظیفه است اضافه شود. بعضی از سهامداران دولت‌ها (اگر بطور تخصصی شامل جای دیگر نباشند) اقوام محلی، طلب‌کاران (اگر با عرضه کنندگان در نظر گرفته نشوند) انجمن‌های تجاری، گروه‌های باعلاقه مخصوص و سهامداران هستند. نقش مهم این گروه‌ها در هر صنعتی تغییر می‌کند. برای مثال، گروه‌های محیطی در میشیگان، شرکت Oregan و Iowa بطور موفقیت‌آمیز برای تصویب صورتحساب‌ها که عرضه بطری و قوطی‌ها را غیرقانونی می‌کند رقابت کردند و بنابراین نیاز به پیش پرداخت‌هایی برای بیشتر ظرف‌های نوشابه اعلام گردید. این وضعیت بطور مؤثری باعث افزایش قیمت‌ها در هیأت شد که بیشترین اثر آن روی تولیدکنندگان جزئی بود که نمی‌توانند تمام این هزینه‌ها را در داخل تأمین کنند.

آیا صنایع در طی زمان توسعه می‌یابند؟

بیشتر صنایع در طی زمان باگذر از مراحل متوالی رشد به حد تکمیل می‌رسند و کاهش (نزول) ناگهانی می‌یابند. قدرت هرکدام از نیروهای رقابتی در بخش قبلی که تغییر آن براساس مراحل نظارت صنعت شرح داده شد، چرخش دوره‌ای صنعت برای شرح و پیش‌بینی مسیرها در میان شش نیرو که باعث پیشبرد رقابت می‌شود، مفید است. برای مثال: وقتی که یک صنعت جدید است، مردم اغلب تولید را بدون توجه به قیمت خریداری می‌کنند؛ برای اینکه احتیاجات خاص آنها را تأمین می‌کنند. این شاید یک صنعت پراکنده باشد. صنعتی که در آن هیچ شرکتی سهم وسیع بازار را ندارد و هر شرکتی فقط بخش کوچکی از تمام بازار رقابتی را بدست می‌گیرد. (برای مثال، رستوران چینی)، وقتی که رقبای جدیدی وارد صنعت می‌شوند، در نتیجهٔ رقابت، قیمت‌ها کاهش می‌یابند؛ شرکت‌ها از سختی تجربه استفاده می‌کنند و مقیاس اقتصادی را برای کاهش سریع هزینه‌ها نسبت به رقبایشان مورد استفاده قرار می‌دهند. حتی شرکت‌هایی که تصمیم به کاهش بیشتر در هزینه‌ها دارند با توافق عرضه کنندگان و توزیع کنندگان صورت می‌گیرد. رقبا سعی می‌کنند که برای اجتناب از رقابت شدید با دیگران، تولیدات خود را متمایز سازند. زمانی که یک صنعت وارد تکامل می‌شود، تولیدات بیشتر محصول برایش می‌یابند حال این یک صنعت ثبات است. صنعتی که تحت تأثیر شرکت‌هایی که هرکدام از آنها برای متمایز کردن تولیدات خود برای رقابت مبارزه می‌کنند. وقتی که خریدار در طی زمان اغوا می‌شود، آنها تصمیمات خرید خود را براساس اطلاعات بهتری می‌گیرند که تولیدات، بیشتر مانند کالایی می‌شوند که در آن قیمت با پیشنهاد حداقل کیفیت یک مزیت به حساب می‌آید. یک مثال از این نوع صنعت، ضبط ویدیوئی (VCR)، تا سال‌های ۱۹۹۰ میلادی، VCR به نکته‌ای رسیده بود که تفاوت کمی در بین آنها وجود داشت. مصرف کنندگان متوجه شدند که کمترین

توسعه، هزینه بیشتری را به دنبال خواهد داشت. بنابراین علاقمند بودند که کمترین قیمت برای یک VCR پرداخت شود؛ این موضوع در مورد بنزین هم صدق می‌کند. همان طور که یک صنعت از گذر تکمیل به طرف کاهش احتمالی حرکت می‌کند نرخ رشد قیمت تولیداتش آهسته می‌شود و حتی ممکن است کاهش یابد، تا حدی که موانع خروج در سطح پایین است؛ شرکت شروع می‌کند به تبدیل امکاناتش به طور متناوب، و یا امکانات بلااستفاده را به دیگر شرکتها می‌فروشد. صنعت قصد دارد موقعیت خود را در برابر شرکت‌های کوچک و بزرگ تحکیم بخشد. برای مثال صنعت عمدهٔ تولید لوازم خانگی در آمریکا از یک صنعت پراکنده که از صدها تولیدکننده لوازم خانگی در سال ۱۹۴۰ تشکیل شده بود به یک صنعت بزرگ باثبات که پنج شرکت و ۹۸٪ لوازم خانگی آمریکا را تا آخر قرن بیستم تأمین می‌کرد تبدیل شد. ثبات مشابهی در سال ۱۹۹۰ در مورد صنعت لوازم خانگی در اروپا رخ داد.

چگونه صنایع بین المللی درجه‌بندی می‌شوند؟

صنایع دنیا برحسب سلسله مراتب از چند منظور، داخلی به جهانی متفاوتند یک صنعت چند منظوره داخلی، مجموعه‌ای از صنایع اساسی داخلی مانند خرده فروشی و بیمه است که در آن تولیدات و خدمات مخصوصاً برای یک کشور مشخص آماده شده‌اند. فعالیت‌ها در زیر مجموعهٔ یک شرکت چندملیتی در این نوع صنعت ضروری است. مستقل از فعالیت‌های یک زیرمجموعهٔ شرکت چند ملیتی در دیگر کشورها صورت می‌گیرد. در هر کشوری، شرکتهای چند ملیتی تولیدات و خدمات را به احتیاجات خیلی مشخصی از مصرف کنندگان ارتباط می‌دهند و برعکس صنعت جهانی در تمام دنیا عمل می‌کند، ولی شرکتهای چندملیتی فقط تغییرات کوچکی را برای موقعیت‌های مشخص کشور تنظیم می‌کنند. یک صنعت جهانی، صنعتی

است که در آن فعالیت‌های یک شرکت چندملیتی در یک کشور که بطور قابل توجهی با فعالیت‌های خودش در دیگر کشورها مؤثر است یک شرکت چندملیتی تولیداتی و یا خدماتی راکه درکشورهای دنیا ارائه و آنها را در سطح جهان به فروش می‌رساند و فقط نظم و ترتیب جزئی مورد نیاز کشور مشخصی را انجام می‌دهند. مثالهایی از قبیل، صنایع جهانی، هواپیماهای تجاری، صنعت تلویزیون، دستگاههای کپی، اتومبیل، ساعت و لاستیک می‌باشند. بزرگترین شرکت صنایع در جهان، فروش دلار است. برای مقادیر زیاد شرکت‌های چندملیتی در صنایع دنیا فعالیت می‌کنند، عواملی که تمایل به تعیین ابتدائی یک صنعت چندمنظوره داخلی یا جهانی دارند: ۱ـ فشار برای تطبیق در شرکت‌های چندملیتی که در آن صنعت فعالیت می‌کنند. ۲ـ فشار به نمایندگان محلی در قسمت بازارهای انفرادی کشور تا آن اندازه‌ای که فشار برای تطبیق قوی و فشار به نمایندگان محلی ضعیف است. شرکتهای چندملیتی در یک صنعت خاص متمایل به صنعت جهانی است. برعکس وقتی که فشار برای عکس العمل محلی زیاد و فشار برای تطبیق در شرکتهای چندملیتی ضعیف است آن صنعت متمایل به چند منظوره محلی است. در میان این دو حدود، تعدادی صنایع با مشخصات متغیر از هردو صنایع چندمنظورهٔ محلی و جهانی وجود دارند.

گروه استراتژی چیست؟

گروه استراتژی مجموعه‌ای از واحدهای تجاری یا شرکت‌ها که «استراتژی‌های متشابه را با منابع مشابه بکار می‌گیرند.» گروه بندی شرکت، در هر صنعت در مجموعهٔ گروه‌های استراتژی برای مدیران استراتژی بعنوان روشی برای درک بهتر از محیط رقابتی بسیار مفید است. برای اینکه ساختار یک شرکت و فرهنگ قصد انعکاس انواع استراتژی را که دنبال می‌کند دارد. شرکت‌ها یا واحدهای صنفی متعلق به گروه استراتژی مشخصی در همان صنعت

قصد دارند که رقیب قوی و یا شباهت بیشتری بهم دیگر نسبت به رقبا در دیگر گروه‌های استراتژی در همان صنعت داشته باشند. برای مثال باوجود اینکه شرکت Mc-donald و Olive Garden قسمتی از صنعت رستوران هستند. آنها مأموریت‌ها و اهداف و استراتژی متفاوتی دارند، پس به گروه استراتژی متفاوتی وابسته‌اند. آنها معمولاً وجه اشتراک کمی با هم دارند و در مواقع طرح‌ریزی اعمال رقابتی، توجه کمی به همدیگر دارند. بهرحال King Burger و Hardee مقدار زیادی با Mc-donald در جهت استراتژی تولید حجم بالایی از گوشت با قیمت پایین به منظور فروش به خانواده متوسط وجه اشتراک دارند. متعاقباً، آنها برای عمل به روش‌های یکسان رقبای قوی سازماندهی شده‌اند. گروه‌های استراتژی در یک صنعت مشخص را می‌توان با ترسیم جایگاههای بازار در صنعت تشکیل داد. در یک منحنی دو بعدی با استفاده از متغیرهای دو استراتژی بعنوان محورهای افقی و عمودی ترسیم کرد (شکل ۶ـ۳ را ببینید).

شکل ۶ـ ۳

high

Red Lebster
orive Garden
chi chies

Perkins
International
House of
pancakes

Price

Ponderosa

Kentucky Fried
Chicken
Pizza Hut

Arby´s Wendy´s
Domino´s Dairy Quenn
Low Hardee´s Taco Bell
Burger King McDonalds

limited menu procluct - line Breadth full menu

اوّل، دو خصوصیات مشخص مانند قیمت و لیست غذا را انتخاب و شرکت‌ها را در یک صنعت با یکدیگر مقایسه کنید.

دوّم، این شرکت‌ها را با استفاده از این دو خصوصیت بعنوان ابعاد رسم کنید.

سوم، دور شرکت‌هایی که به هم نزدیکند به عنوان یک گروه استراتژی دایره‌ای رسم کنید.

تغییر اندازه دایره نسبت به سهم گروه از مجموع فروش صنعت است. هر

گروه استراتژی را در یک صنعت رستوران با یک عنوان مشخص نام گذاری کنید. مانند غذای آماده سریع یا ارائه خدمات به سبک بوفه. دیگر ابعاد، مانند کیفیت و درجهٔ اندازه گیری عمودی است. همچنین می‌توانند در نمودارهای اضافی از صنعت رستوران برای نشان دادن اینکه چگونه شرکت‌های گوناگون در صنعت رقابت می‌کنند رسم شود.

انواع استراتژی؟

در تجزیه و تحلیل سطح شدت رقابتی در یک صنعت مشخصی یا گروه استراتژی مفید است که رقبای گوناگون برای اهداف پیش‌بینی شده مشخص گردد. یک نوع استراتژی، گروهی از شرکت‌ها که پایه‌گذاری شده‌اند بر روی جهت استراتژی مشترک و ترکیبی از ساختار فرهنگ و روش ثابت آن استراتژی با توجه به آنچه گفته شد شرکت‌های رقابت کننده در یک صنعت مجزا می‌توانند برحسب استراتژی عمده در یکی از چهار نوع اساسی زیر گروه‌بندی گردد:

۱) دفاع کننده‌ها.

۲) پیش‌بینی کننده‌ها.

۳) تجزیه و تحلیل کننده‌ها.

۴) عکس‌العمل نشان دهنده‌ها.

این امتیاز کمک می‌کند تا شرح داده شود اینکه چرا شرکت‌هایی با موفقیت‌های مشابه، رفتاری متفاوت دارند و چرا آنها فعالیت خود را برای مدتی طولانی ادامه می‌دهند. انواع عمومی مشخصات زیر را دارند.

* دفاع کننده‌ها (حمایت کننده‌ها): شرکت‌هایی هستند با خط تولید محدود که روی توسعه کارایی فعالیت‌های موجود متمرکزاند. هزینه‌ها عمل آنها را متفاوت نمی‌سازد که اصلاحاتی (تغییراتی) در نواحی جدید بدهند. یک مثال از شرکت Adolph coors، که برای چندین سال تأکید بر کارایی تولید در یکی از

کارخانه‌های عطرسازی در Colorado داشت و در واقع از بازاریابی چشم‌پوشی کرد. چشم اندازی خوب (آیندهٔ امیدبخش و موفق) شرکت‌هایی هستند با خط تولید واقعاً وسیع که روی تغییر و تحول تولید و فرصت‌های بازار متمرکزند؛ این موقعیت فروش آنها را تا حدودی غیر مؤثر می‌سازد. آنها تأکید دارند که اصلاحات باید کارایی (بازدهی) داشته باشند. مثال شرکت عطرسازی miller که با موفقیت، عطر پرینس را معرفی کرد و دست بازاریابی بدست آورد و تبلیغات وسیعی راه انداخت، ولی وقتی که مدیر تقاضای بازار را بیش از اندازه تخمین زده بود، وی مجبور شد که خط تولید تازه کارخانه عطرسازی را تعطیل کند.

تجزیه و تحلیل کننده: شرکت‌هایی هستند که حداقل در دو ناحیهٔ متفاوت تولید و بازار فعالیت می‌کنند. یکی بعنوان ثابت و دیگر متغیر است در ناحیهٔ ثابت تأکید روی بازدهی در ناحیهٔ متغیر اصلاحات مورد تأکید است. مثال شرکت عطرسازی آرامیس که برای حمایت از سهم وسیع بازار عطر در آمریکا و توجه به آینده‌نگری برای ایجاد فروش در پارک‌های تفریحی تلاش کرده است.

عکس‌العمل نشان دهنده‌ها: شرکت‌هایی هستند که دارای استراتژی ثابت و ساختار و رابطه فرهنگی نیستند. عکس العمل‌های غیرمثمرثمر به فشارهای محیطی منجر به تغییرات کوچک می‌شود. مثال، شرکت عطرسازی Pabst است که بخاطر اقدام‌های متعدد تحویل گرفتن، قادر نبوده است برای ایجاد یک استراتژی ثابت جهت جلوگیری از کاهش فروش خود اقدامی انجام دهد. با تقسیم کردن رقابت به این چهار گروه مدیران استراتژی را قادر می‌سازد نه تنها کارایی استراتژی مشخصی را مورد نظارت قرار دهند بلکه برای توسعه سناریوهای توسعه آیندهٔ صنعت تلاش کنند.

رقابت فوق‌العاده؟

رقابت فوق العاده یک صنعت که دچار سطح فزایندهٔ محیطی نامطمئن می‌شود و در آن مزیت رقابت موقتی را تشریح می‌کند. مثال، صنایعی که زمانی شرکت چندمنظوره داخلی بودند (مانند لوازم خانگی عمده) که با سازگاری جدید در حال تبدیل شدن به جهانی هستند، تهاجم و تجاوز جدید و رقابت کنندگان که اصلاحاتی در بازار برای بدست آوردن سریع مزیت‌ها که توسط شرکت‌های بزرگ بوجود آمده مواجه می‌شوند. کانال توزیع از کشوری نسبت به کشور دیگر متغییر است و روزانه با استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی پیچیده مورد تغییر و تحول قرار می‌گیرند. رابطه نزدیک با عرضه کننده باعث تاخت و تاز برای کاهش هزینه و افزایش کیفیت و بدست آوردن تکنولوژی جدید می‌گردد. برطبق نظر D'Aveni «ثبات بازار توسط تولیدات با دوره گردش کوتاه مدت مورد تهدید قرار می‌گیرد دوره گردش طراحی کوتاه مدت، تکنولوژی جدید، ورود غیرمنتظره مکرر خارجی‌ها، جابجایی توسط متصدیان و تعریف دوباره روش‌ها بعنوان حدودهای بازار بعنوان ادغام صنایع متنوع است.» شرکت‌ها خیلی سریع یاد می‌گیرند که نگهداری هر مزیت رقابت را برای مدتی خیلی طولانی مشکل می‌سازد. در صنایع رقابتی فوق‌العاده مانند کامپیوتر، مزیت رقابتی با بروز آگاهی از جهات مختلف محیط ایجاد می‌شود و فعالیت رقابت با تمایل به ریسک (خطر) از یک مزیت جاری به یک مزیت احتمالی جدید هم‌سو می‌شود. (شرکت‌هایی باید تمایل داشته باشند که تولیدات خویش را پیاده کنند، برای جایگزین کردن تولیدات معروف قبل از رقبا انجام بدهند) که در جهت نگهداری مزیت رقابتی خودشان است. (در نتیجه صنایع یا دانش رقابتی هرگز خیلی مهم نبوده‌اند).

ارزش یک ماتریس صنعتی چیست؟

ماتریس صنعتی، عوامل استراتژی بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) که یک صنعت مشخصی با آن مواجه است را خلاصه می‌کند. که در شکل ۲ ـ ۳ نشان داده شده، ماتریس ارزش هر عامل براساس اهمیت آن عامل آیندهٔ صنعت را بیان می‌کند. ماتریس همچنین مشخص می‌کند که چگونه رقبای گوناگون در صنعت به هر عاملی عکس العمل نشان می‌دهند. برای ایجاد یک ماتریس صنعتی با استفاده از دو رقیب صنعت مثل شرکت A و B باتوجه به مراحل زیر صنعت را مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهیم:

شکل ۲ ـ ۳ماتریس صنعتی

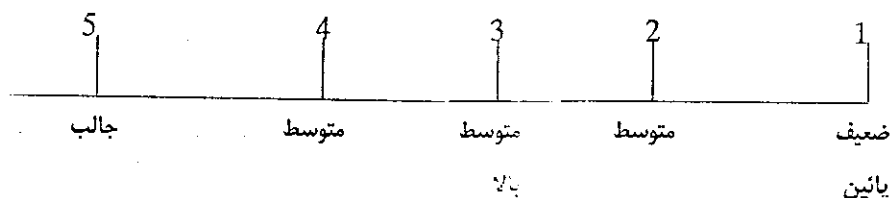
عوامل استراتژیکی	وزن	نرخ گذاری شرکتA	میزان وزن شرکتA	نرخ گذاری شرکتB	میزان وزن شرکتB
۱	۲	۳	۴	۵	۶
جمع کل	۱	=		=	

Source: T.L. wheelen and J.D. Hunger "Industry matrix" . copyright © 1997 by wheelen and Hunger Associates. Peprinted by permission.

* در ستون ۱ (عوامل استراتژی): از ۸ الی ۱۰ مهم‌ترین فرصت‌ها و تهدیدهایی که صنعت به صورت عمده با آن مواجه است را بصورت لیست درآورید.

* در ستون ۲ (وزن): تشخیص دهید وزن هر عامل را از ۱ (مهم‌ترین) تا صفر (بی‌اهمیت) براساس تأثیر احتمالی آن عامل روی موفقیت آینده صنعت. (تمام وزن باید جمع شوند به ۱، بدون توجه به تعداد عوامل استراتژی).

* در ستون ۳ (نرخ گذاری شرکت): شرکت مشخصی را در درون صنعت مورد امتحان قرار دهید برای مثال، شرکت A را مورد بهترین قضاوت خود قرار دهید. نرخ را برای هر عامل از ۵ (خیلی جالب) تا ۱ (ضعیف) براساس مدیریت جاری یک عامل مشخصی به شرکت A اختصاص دهید.



* در ستون ۴. (میزان وزن شرکت A)، وزن در ستون ۲ برای تعداد عوامل در نرخ آن در ستون ۳ برای بدست آوردن وزن نمرات حاصل شده برای شرکت A این منجر می‌شود به نمرات وزنی برای هر عامل متغیر از ۵ (جالب) تا ۱ (ضعیف) و یا ۳ بعنوان متوسط.

* در ستون ۵ (نرخ گذاری شرکت B)، شرکت دوم را در درون صنعت امتحان کنید. در این حالت به هر عامل شرکت B نرخی را اختصاص دهید از ۵ (جالب) تا ۱ (ضعیف) براساس عکس‌العمل جاری برای هر عامل مشخصی در شرکت B.

* در ستون ۶ (میزان وزن شرکت B) وزن را در ستون ۲ برای هر تعداد، عامل را جذب کنید؛ در نرخ آن در ستون ۵ برای بدست آوردن نمرات وزن آن

عامل برای شرکت B است.

* در آخر، میزان وزن را برای تمام عامل‌ها در ستون ۴ و ۶ اضافه کنید و برای تعیین جمع نمرات وزن برای شرکت A و B مجموع میزان وزن نشان می‌دهد که چگونه هر شرکت به عوامل جاری و مورد انتظار در محیط صنعت به خوبی عکس العمل نشان می‌دهد. ماتریس صنعت را می‌توان برای وارد کردن تمام رقبای عمده به یک صنعت به آسانی با اضافه کردن دو ستون اضافی برای هر رقیب اضافی توسعه داد.

دانش رقابتی:

نظارت محیطی خارج بیشتری که انجام می‌گیرد به طور غیررسمی و فردی است. اطلاعات از منابع متنوعی مانند مشتریان، عرضه کنندگان، سهامداران، مشاوران و ناشران، مشاهده کنندگان شخصی و زیرمجموعه‌های ارشد (بالا دست)، دوستان و آشنایان بدست می‌آید. برای مثال دانشمندان و مهندسان R & D می‌توانند درباره تولیدات تازه و عدیدهٔ رقبا در ملاقات‌های حرفه‌ای (رسمی) مطالبی یاد بگیرند. فردی در بخش تهیه (خرید) ممکن است نکته‌های اطلاعاتی با ارزش درباره یک رقیب با نمایندگان عرضه کننده آشکارا صحبت کند. یک مطالعه در مورد اصلاحات تولید در لوازم علمی و صنعت ماشین ابزار نشان می‌دهد که مشتریان با نیازها و شکایات خود باعث شروع ۸۰٪ از تولیدات اصلاحی گردیده‌اند؛ در این صنایع نیروی فروش و بخش خدمات باید بطور قابل توجهی هوشیار باشند.

رقابت علمی یک برنامه رسمی از جمع‌آوری اطلاعات در شرکت‌های رقابت کننده است. فقط ۷٪ از شرکت‌های آمریکا برنامه علمی پیشرفته کاملی دارند. برعکس تمام شرکت‌های ژاپنی که درگیر تجارت بین‌المللی هستند و بیش از نصف شرکت‌های آلمانی و سوئدی، برنامه‌های علمی فعالی دارند.

بهرحال این وضعیت در حال عوض شدن است. مثال: در Genetal mills همه کارمندان شرکت برای تشخیص و بکارگیری منابع اطلاعاتی قابل رقابت، آموزش دیده‌اند. بیشتر شرکتها برای فراهم کردن داده‌های محیطی به سازمانهای خارجی متکی هستند. شرکت‌هایی مانند A.C.Nielsen دوبار در ماه، آبونه‌شدگان را با داده‌های سهام جدید، قیمت‌های خرده فروشی و درصدهای انبار فروشگاهها و درصدهایی برای فروشگاههای زنجیره‌ای آماده می‌کنند. متخصصین استراتژی می‌توانند از این داده‌ها برای پیدا کردن جهات منطقه‌ای و محلی استفاده کنند؛ هم چنین دسترسی به بازار سهام داشته باشند. «دلالان (واسطه) اطلاعات»، که اطلاعات را برحسب اوضاع بازار قوانین دولت، رقابت کننده‌ها و تولیدات جدید می‌فروشند. تجزیه و تحلیل مختصر و مفید شرکت و صنعت که اغلب از سایت کامپیوتری Hoover's (http:/www.hoovers.com) on-Line و دیگری سایت‌های اینترنتی موجود است. بیشتر شرکتهای تجاری، کتابخانه‌های داخلی خود را با سیستم‌های اطلاعاتی کامپیوتری برای مقابله با رشد فزاینده اطلاعات موجود ایجاد کرده‌اند. با این حال بعضی از شرکت‌ها برای کسب اطلاعات خود از سیستم جاسوسی صنعتی و یا روش‌های جمع‌آوری جاسوسی مستقیماً از رقبای خود استفاده می‌کنند. مثال: تولیدکنندهٔ شرکت Aron برای بازیافت دوبارهٔ مدارک (که بعضی از آنها پاره، پاره شده بودند) که شرکت maky kay آنها را به یک اشغال‌دانی انداخته بود از بازرسان خصوصی استفاده کردند؛ حتی Proctor & Gamble که از اطلاعات خود برای اینکه به بیرون سرایت نکنند مانند یک دژ نظامی آسیب‌پذیر نگهداری می‌کند. یک رقیب قادر است از تاریخ دقیق شروع ماشین‌هایی که در حال ساخت است به آسانی با پرسیدن چند سؤال درباره این ماشین که چه کار مشخص انجام می‌دهد و برای چه کسی ساخته می‌شوند ولی آن را تحویل خواهد داد و تمام اطلاعاتی که ضروری بودند، اطلاع حاصل کرد.

پیش‌بینی:

نظارت محیطی، بطور مناسب داده‌های لازم را در مورد موقعیت مناسب و تغییرات جاری فراهم می‌کند. ولی اقدامات پیش‌بینی هم که اینها نیز برای پیش‌بینی ادامه تغییرات لازم است بهرحال، اغلب بر اساس مجموعه‌ای از فرضیات که ممکن است معتبر باشند یا نباشند منجر می‌شوند.

چرا فرضیات می‌توانند خطرناک باشند؟

فرضیات بطور مکرر حاوی خطای حاصل از اشتباه‌های پیش‌بینی هستند. با وجود این، بیشتر مدیران که طرح‌های استراتژی را طراحی و اجرا می‌کنند بندرت درنظر می‌گیرند که موفقیت آنها براساس یک سری از فرضیات جاری طرح‌ریزی شده‌اند. یک مثال از اینکه چه چیزی می‌تواند اتفاق بیفتد وقتی که استراتژی یک شرکت براین فرض قرار می‌گیرد که آینده تمدیدی از حال است. مانند شرکت Tupperware که تولید کننده جعبه‌های پلاستیک یخچال است مدیریت نه تنها فرض کرد که در سال‌های دهه ۱۹۶۰ ـ ۱۹۷۰ میلادی که شرکای شرکت Tupperware بعنوان توزیع کنندهٔ قابل توجهی آنرا ادامه خواهند داد و یکی از بهترین توزیع کنندگان خواهند بود اما سرنوشت او درباره اطلاعات، درباره تغییر روش زندگی مردم آمریکا و تأثیرات احتمالی آن روی فروش در این فرض آن راکور کرد. حتی در دهه ۱۹۹۰ میلادی وقتی که مدیران اجرایی Tupperware تعیین شدند فروش تولیداتشان در مقایسه با فروش پیش‌بینی شده دیگر، قابل توجیه نبود. آنها قادر نبودند که روش‌های پیش‌بینی خودشان را تغییر دهند قبل از اینکه آنها فرضیات خود را تغییر دهند.

چه روش‌های برای پیش‌بینی وجود دارند؟

روش‌های متنوعی برای پیش‌بینی از آینده استفاده شده است که هرکدام از آنها دارای استدلال و انتقاد می‌باشند. مطالعه بیش از ۵۰۰ مورد از بزرگترین شرکتهای جهان فاش کرد که جهت استدلال آنها، بیشتر شکل آزموده شده آنها می‌باشد که بیش از ۷۰٪ درصد این روش راگاهی یا مکرر مورد استفاده قرار می‌دادند. بطور ساده بیان شده که از روی استنتاج پیش‌بینی کردن؛ در واقع تمدیدی است از تمایلات حال به آینده و آن روز این فرضیات پایه‌گذاری شده که دنیا تا حدودی باثبات است و یا تغییرات در کوتاه مدت بسیار آهسته صورت می‌گیرد. اقداماتی از این نوع شامل روش سری‌های زمانی که قصد دارد یک سری از حوادث تاریخی را ادامه دهند، که پیش قدم در آینده است. مشکل اساسی پیش‌بینی از روی استنتاج آن ناشی می‌شود، تمایل تاریخی روی یک سری از روش‌ها و یا روابط به چندین متغیر گوناگون متکی است که تغییری در هر کدام می‌تواند بطور وسیعی جهت مسیری را در آینده تغییر دهد. شخص می‌تواند با حمایت‌زایی تمایل فوق داده‌های مناسبی را کسب کند ولی مطمئن‌ترین راه، روش پیش‌بینی است. فکرهای ناگهانی و مدل‌های آماری هم بعنوان روش‌های پیش‌بینی مشهورند. در واقع فکر ناگهانی، اقدام غیرکیفیتی است که در آن عقاید بدون آشفتگی فکری و بدون اینکه مورد انتقاد فردی قرار گیرند، پیشنهاد می‌شوند. آنچه که مورد نیاز می‌باشد حضور افراد است با کمی اطلاعات در مورد موقعیت که باید مورد پیش‌بینی قرار گیرد. عقاید غالباً روی عقاید قبلی ایجاد می‌شوند تا اینکه رضایت و توافق حاصل گردد. این روش خوبی برای استفاده مدیران اجرایی است که اعتقاد بیشتری دارند در «احساس طاقت تا در کمیت» «کاهش دهنده اعداد» مدل ریزی آماری که یک روش کمیتی است برای کشف روش سببی و یا حداقل عوامل توصیف دهنده که سری‌های یک و یا دو تایی را به همدیگر وصل می‌کنند مورد استفاده قرار

می‌گیرد. مثال‌هایی از طرح‌ریزی آماری تجزیه و تحلیل برگشتی، و دیگر روش‌های اقتصادی، با وجود این خیلی از مدیران متمایل به تمایلات تاریخی و طرح ریزی آماری هستند. مانند پیش‌بینی از روی استنتاج که مبتنی بر داده‌های آماری است. بعنوان روشی از تغییر روابط، دقت پیش‌بینی هم تقلیل می‌یابد.

سناریوهایی که تشریحات متمرکز روی احتمالات آتی مختلف هستند بصورت یک نمایش تقدیم می‌گردند. نوشتن سناریو بنظر می‌آید که بصورت عمده‌ای از روش پیش‌بینی استفاده می‌کند بعد از این روش از روی استنتاج صورت می‌گیرد. بنابراین سناریو، شرح نوشته‌ای از بعضی از حالت‌های آینده در قالب متغیرها و موارد اساسی است، یا ممکن است که ترکیبی از روش‌های دیگر پیش‌بینی باشد.

یک سناریوی صنعتی، یک شرح پیش‌بینی از یک صنعت مشخص در مورد احتمال آتی آن است. سناریو با تجزیه و تحلیل اثر احتمالی نیروهای اجتماعی روی گروه‌های اصلی در یک صنعت شکل می‌گیرد که مراحل آن ممکن است بصورت زیر باشد:

۱ـ تغییرات حاصل در اجتماع را مورد بررسی قرار دهید.

۲ـ در هرکدام از شش نیروی محیط وظیفه عدم اطمینان را شناسایی کنید. مثال: (ایجادکنندگان پتانسیل، رقابت کننده‌ها، جایگزین‌های احتمالی، خریداران، عرضه کنندگان، و دیگر سهامداران کلیدی).

۳ـ فرضیاتی با دامنه پسندیده (ستودنی ـ منصفانه) را در تمایلات آینده در نظر بگیرید.

۴ـ فرضیات درباره تمایلات فردی را با سناریوی سازگار داخلی ترکیب کنید.

۵ـ موقعیت صنعت را در صورت امکان تحت نظر هر سناریو مورد تجزیه و تحلیل قرار دهید.

۶ـ منابع تقدم رقابتی را تحت نظر هر سناریو تعیین کنید.

۷ـ رفتار رقابت‌کننده‌ها را تحت نظر هر سناریو مورد پیش‌بینی قرار دهید.

۸ـ سناریوهایی را انتخاب کنید که احتمال تحقق بیشتری دارند و یا احتمال زیادی دارد که تأثیر قوی روی آینده شرکت بگذارند. این را در طراحی استراتژی، مورد استفاده قرار دهید.

سئوالات قابل بحث:

۱ـ در این زمینه بحث کنید که چگونه بخشی در محیط اجتماعی اتحادیه واحدی می‌تواند توسط وظایف محیط خود اتحادیه را تحت تأثیر قرار دهد؟

۲ـ برطبق نظر Porter چه چیزی سطح شدت رقابت را در یک صنعت تعیین می‌کند؟

۳ـ طبق نظر قابل بحث Porter در مورد تجزیه و تحلیل صنعت، آیا پپسی‌کولا جایگزینی برای کوکاکولا است؟

۴ـ یک تصمیم گیرنده استراتژی، عوامل استراتژی را در محیط خارجی اتحادیه، شناسایی می‌کند.

۵ـ پیش‌بینی از روی قرائن را با نوشتن سناریو بعنوان روش‌های پیش‌بینی جهت مقایسه و مغایرت مورد استفاده قرار دهید.

فصل ۴

بررسی داخلی: تجزیه و تحلیل سازمانی

مردی جلو آینه می‌ایستد، همانطوریکه چندین بار در هفته انجام می‌دهد، برای اصلاح حاضر می‌شود بعد از بکاربردن خمیرریش، او عمداً یک طرف صورتش را اصلاح می‌کند سپس تیغ را برای اصلاح طرف دیگر صورتش عوض می‌کند. او انگشت‌هایش را روی گونه‌هایش حرکت می‌دهد تا کوتاه بودن اصلاح را احساس کند. این چند راه واقعی مقایسه اصلاح کردن است؛ او اظهار می‌کند این یک صبح ویژه برای آقای Alfred Zeien، مدیر عامل و مدیر اجرایی شرکت Gillette است که بطور مرتب لبه‌های تیز تیغ شرکتش را در مقابل تولیدات شرکت‌های رقیب آزمایش می‌کند. شرکت Gillette شرکتی است نگران در مورد تیغ اصلاح صورت وسعی در تولید بهترین آن را دارد. بطور مرتب پول زیادی صرف تحقیق و توسعه آن کرد. در هر زمان روی هم رفته بر روی ۲۰ عدد تیغ در حال تجربه و تحقیق بود. نتیجه اینکه، این شرکت این قدر پول و وقت صرف یک تولید به این اندازه ساده و دنیوی مثل تیغ می‌کند چیست؟ جواب آن است که اختصاص شرکت ژیلت بعنوان بهترین، در این زمینه آن است که تیغ‌هایی طراحی می‌کند که مشکل است رقبا بتوانند از آن کپی کنند؛ در این زمان از تیغ‌های دولبه که دیگران می‌توانند تیغ‌هایی بسازند که هم برای ژیلت بطور خیلی آسان برای خودش استفاده شود که مدل II و تیغ‌های حساس همه چیز را عوض کرد. مدتی طول کشید تا رقبا توانستند آن را کپی

کنند. طرح حساس، مخصوصاً برای کپی کردن خیلی مشکل بود مخصوصاً برای اینکه وسایل مورد نیاز تولید بسیار گران و پیچیده بودند. این باعث شد که مزایای رقابتی مورد نیاز را در بازار کسب کند.

مشاهده شرکت تجارتی از نظر منبع پایه

نظارت و تحلیل محیط خارجی برای فرصت‌ها و تهدیدها که برای فراهم کردن برتری رقابتی برای یک شرکت کافی نیست. مدیران استراتژیک برای شناسایی عوامل داخلی استراتژیک، باید به داخل شرکت نظر بیاندازند؛ آن نقاط قوت و ضعف بحرانی، اگر شرکت قادر باشد که برتری فرصت‌ها را بدست بیاورد. احتمال دارد مشخص شود زمانی که از تهدیدها دوری می‌کند این بررسی داخلی که اغلب مانند تحلیل سازمانی بیان می‌گردد به تشخیص و توسعه منابع یک سازمان مربوط می‌شود.

چگونه منابع، مزیت رقابتی را تعیین می‌کنند؟

پیشنهاد اینکه یک شرکت، برتری رقابتی خود را حفظ می‌کند در ابتدا با تخصیص منبع آن تعیین می‌شود. آقای گرانت (Grant) پنج مرحله اقدام هر پایهٔ منبع موجود را برای تجزیه و تحلیل استراتژی پیشنهاد می‌کند:

۱ـ شناسایی و طبقه‌بندی منابع شرکت در جهت قدرت و ضعف‌ها

۲ـ ترکیب قدرت‌های شرکت در جهت توانایی‌های مشخص و شایستگی‌های موجود که شامل چیزهایی است که شرکت بطور فزاینده می‌تواند خوب انجام دهد.

۳ـ پتانسیل سود منابع و رقابت‌ها در جهت پتانسیل آنها برای تحمل مزیت رقابت را مورد ارزیابی قرار دهید و توانایی جمع‌آوری سودهای ایجاد شده از استفاده از این منابع و توانایی‌ها را محاسبه کنید.

۴ـ استراتژیی را انتخاب کنید که بتواند بهترین نوع منابع و رقابت‌های شرکت را نسبت به فرصت‌های خارجی، بهره‌برداری کند.

۵ـ فواصل منبع را شناسایی کنید و در جهت بهبود بخشیدن ضعف‌های آن، سرمایه‌گذاری کنید.

پس می‌توان نتیجه گرفت وقتی که منابع یک سازمان بتواند به توانایی‌های آن منجر گردد و باعث ایجاد تعدادی از رقابت‌های داخلی می‌شود. در مثال که قبلاً بیان گردید شرکت Gillette دوتا منبع مشابه دارد: ۱ـ خودتکنولوژی. ۲ـ توانایی برای ایجاد و استفاده از منابع تکنولوژی جدید. این جاست که تشکیل رقابت داخلی شرکت Gillette از توسعهٔ تولید گردیده است. یک رقیب مجزا (مشخص) یک رقابت کنندهٔ داخلی است که نسبت به آنهایی که رقابت کننده می‌باشند مزیت دارد چون توانایی Gillette در تولیدات تازه، نسبت به هر رقیب دیگری برتری دارد، که توسعهٔ تولید آن هم، یک رقابت مشخص (قابل توجهی) است.

چه چیز نگهداری (حفظ) برتری را تعیین می‌کند؟

توانایی یک شرکت در استفاده از منابع و قابلیت‌هایش برای ایجاد یک مزیت رقابتی توسط رقابت‌های مشخص، دلالت بر توانایی حفظ آن ندارد. دو مشخصهٔ اساسی حفظ برتری یک شرکت را تضمین می‌کند: **استقامت** (مقاومت) و **تقلید** (پیروی). میزانی است که در آن شرکت، متضمن منابع و توانایی‌ها (رقابت‌های درونی) است که کنترل یا منسوخ می‌شوند. تکنولوژی جدید باعث می‌شود که رقابت داخلی شرکت منسوخ و یا نامربوط شود. مثال، فنون شرکت Intel در استفاده از تکنولوژی برای تولید نرم افزارهای بازار با کیفیت اساسی که توسط دیگران کشف شد تا اینکه مدیر، متوجه بحران شد که شرکت تکنولوژی را تا حد امکان با شرکت Pentium chip بدون تحقیق و

توسعهٔ اساسی بتدریج برتری رقابتی خود را نسبت به دیگران از دست خواهد داد. تقلید و پیروی، برآوردی است که در آن شرکت حاوی منابع و توانایی‌ها است (رقابت‌های داخلی) که می‌توانند توسط شرکت‌های دیگر کپی برداری کند تا حدی که وسیله تمایز رقابت یک شرکت به آن یک مزیت رقابتی در جای بازار بدهد. رقابت کننده‌ها هر کاری که بتوانند برای تقلید آن فنون و توانایی‌ها انجام می‌دهند؛ دامنهٔ کوشش‌های رقابت کننده‌ها ممکن است از نگه‌داشتن مهندسین تا استخدام موقت کارکنان و از رقابت کننده برای یکسری اهداف آشکار رقیب را مغلوب سازد، یک رقابت درونی به آسانی می‌تواند حدودی که قابل دید و انتقال وجور کردن است، تقلید شود.

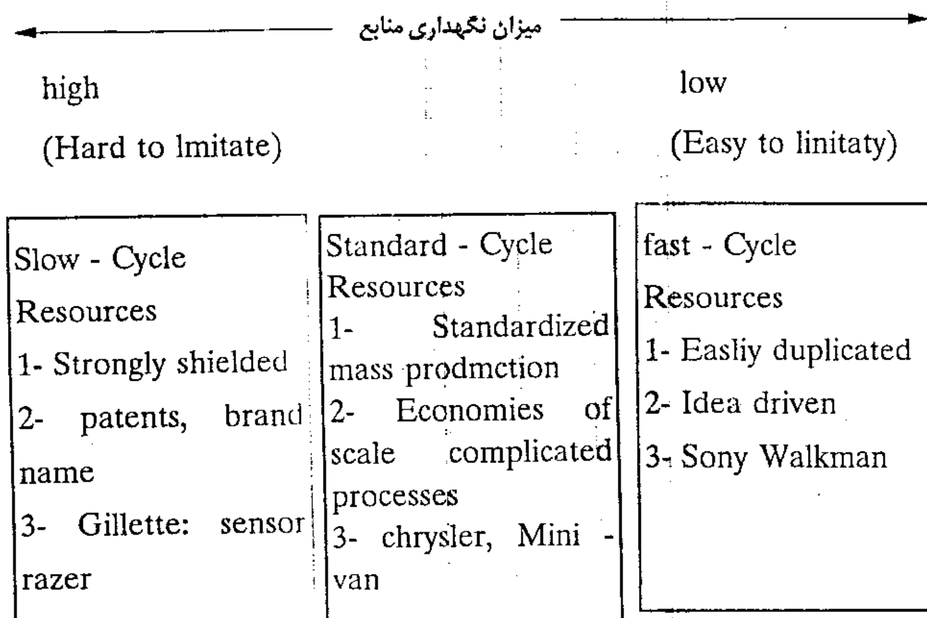
* **شفافیت:** سرعتی که با آن، دیگر شرکت‌ها می‌توانند رابطه منابع و توانایی‌هایی که از یک استراتژی موفق شرکت حمایت می‌کنند. درک کنند مثال، شرکت ژیلت Gillette همیشه از برتری خود در بازاریابی تیغ‌ها از R & D بسیار جالب حمایت کرده است. یک رقیب هرگز نمی‌تواند چگونگی تولید تیغ حساس را به آسانی بفهمد. جدا کردن همدیگر از تقلید از تولید تیغ حساس Gillette طراحی شده خیلی مشکل بود؛ مخصوصاً بخاطر ابزار تولید مورد نیاز که خیلی گران قیمت و پیچیده بود.

* **قابل انتقال‌یابی:** توانایی رقبا برای جمع‌آوری منابع و توانایی‌های ضروری برای حمایت از کوشش و سعی رقیب است. برای مثال ممکن است برای سازندهٔ عطر برای تقلید از منابع کلیدی عطر فرانسه بخاطر زمین و آب و هوا مشکل باشد مخصوصاً اگر تقلید کننده در شهر Iowa سکونت داشته باشد.

* **برگشت پذیری:** توانایی رقابت کننده‌ها در استفاده از منابع تقلبی و توانایی‌هایی برای تقلید موفقیت‌های دیگر شرکت‌ها است. مثال، با وجود اینکه شرکت‌های زیادی سعی کردند از موفقیت شرکت Procter& Gamble تقلید کنند (P & G) با مدیریت جدید و بکارگرفتن مدیران جدید بیرونی از

P & G که اغلب با شکست روبه‌رو شده‌اند برای تقلب کردن موفقیت P & G بوده است که رقبا در شناسایی مکانیزم همیاری با مشاهده کم P & G یا به طور واقعی در قبول اینکه روش مدیران جدید P & G ناسازگاری با فرهنگ شرکت خود رقبا دارد شکست خوردند. حفظ مستمر منبع، ترکیبی است از منابع و توانایی‌های سازمان که با استقامت و پیروی (که آنها شفاف، قابل انتقال یا برگشت‌پذیر نیستند) مشخص شده است. این استمرار در شکل ۱ ـ ۴ نشان داده شده است. در نهایت منابع گردش ـ آهسته قابل نگهداری هستند چون آنها توسط حق امتیاز (انحصاری)، جغرافیا، نام‌های تازه قوی محافظت می‌شوند. و مثل اینها این منابع و توانایی‌ها رقابت‌های متمایز هستند برای اینکه آنها یک برتری رقابتی نگهدارنده را فراهم می‌کنند. تیغ حساس Gillette مثال خوبی از یک تولید ساخته شده درباره منابع گردش آهسته است. دیگری، منابع گردش سریع است که با بیشترین فشارهای تقلیدی مواجه است؛ برای اینکه آنها بر مفهوم تکنولوژی که می‌توان به آسانی آن را کپی کرد مبتنی هستند مانند Walkman شرکت Sony تا حدودی که شرکت با منابع سریع گردش که ابتدائی‌ترین روش که می‌تواند رقابت موفق داشته باشد، آن است که با افزایش سرعت از آزمایشگاه به بازار است که مزیت حفظ رقابتی ندارد قیمت پائین فروش بلیط این است، شهرت برای فروش در مواقع پرواز و نیروی کاری از خود گذشته است که شرکت هواپیمایی Southwest توانسته است برتری رقابتی موفق را براساس منابع چرخشی کم، بطور متناسب بدست آورد. منابعی که قابل استقامت (پایداری و بقا) هستند و به آسانی نمی‌توان آنها راکپی کرد برای اینکه دارای شفافیت، انتقال و برگشت‌پذیری نیستند.

شکل ۱ ـ ۴ نگهداری منابع مستمر



Source : Suggested by j. R.. williams, How sustainable is your competitive Adventage? california Management Review (spring 1992) p, 33.

تجزیه و تحلیل ارزش زنجیره‌ای

ارزش زنجیره‌ای (مستمر) که یک مجموعه مربوط به هم از فعالیت‌های ایجاد ارزش است که براساس مواد اولیه که از عرضه کننده تأمین می‌شود با حرکت بسوی یک سری از فعالیت‌ها شامل ارزش افزوده در تولید و بازار یک تولید یا خدمت شروع می‌گردد، و منجر به این می‌شود که توزیع کنندگان کالای تمام شده را برای مشتری نهایی دریافت می‌کنند. به شکل ۲ ـ ۴ نگاه کنید که مثالی از یک ارزش زنجیره‌ای برای یک تولید است. شرکت‌هایی از تجزیه و تحلیل ارزش مستمر که مورد آزمایش قرار گرفته شرکت در جهت کلی، دور از فعالیت‌های ارزشی، ایجاد شده است، که شرکت فقط قسمت کوچکی از آن است.

شکل ۲ ـ ۴

Typical Walue Chain For a manufactured Product

Raw Materials —— Primary Manufacturing —— Fabrication —— Product Producer —— Distributor —— Retailer

Source: Suggested by J. R. Galbraith, " Strategy and organization planning", inthe strategy process. concepts, contexts, cases, 2nd ed , deited by H. Mintzberg and J. B. Quinn (Englewood cliffs N. J. prentice Hall, 1991), P. 316.

تجزیه و تحلیل ارزش ـ زنجیره‌ای صنعت

ارزش زنجیره‌ای بیشتر صنایع را می‌توان به دو قسمت تقسیم کرد: جریان بالا و جریان پائین ارزش‌ها. (مثال: در صنعت نفت). جریان بالا، به استخراج نفت، حفاری و انتقال نفت خام به پالایشگاه اشاره می‌کند در حالیکه جریان پائین بر پالایش نفت به اضافه حمل و بازاریابی بنزین و نفت تصفیه شده به توزیع کنندگان و ایستگاه گاز بصورت فروشندگان جزء اشاره دارد. حتی بیشتر شرکت‌های بزرگ، نفت را کاملاً مجزا می‌کنند؛ اغلب تعداد کارشناسان که در هر قسمت ارزش زنجیره‌ای دارند، تغییر می‌کنند. مثال: شرکت Texaco، بهترین کارشناس‌ها را در جریان پائین در بازاریابی و خرده فروشی دارد. دیگر شرکت‌ها مانند British petroleum برتری بیشتری در فعالیت‌های با جریان بالا مانند استخراج دارند. در تحلیل کامل ارزش زنجیره‌ای یک تولید، توجه داشته باشید که حتی اگر یک شرکت در قسمت‌های بالا و پائین صنعت فعالیت می‌کند، اغلب کارشناس اولیه ناحیه دارند که فعالیت اولیه در آن موجود است. مرکز ثقل یک شرکت، قسمتی از آن زنجیره‌ای است که مهم‌ترین قسمت شرکت

می‌باشد و اشاره به بهترین کارشناسی و توانایی‌های شرکت دارد که رقابت کننده‌های اصلی در آن قرار دارند. در شکل زیر ارزش زنجیره‌ای برای تولید کالا نشان داده شده است.

خرده فروش ← توزیع کننده ← تولیدکنندهٔ کالا ← تولید ← ساخت اولیه ← مواد خام

«برطبق نظر Gilbraith مرکز ثقل شرکت، اغلب نقطه‌ای است که شرکت شروع به کارکردن می‌کند. بعد از اینکه شرکتی بطور موفقیت‌آمیز تأسیس می‌شود خودش در این نکته با فراهم آوردن برتری رقابت می‌کند.» نمونه‌ای از این حرکت استراتژیک اولیه، حرکت شرکت به طرف جلو و یا عقب همراه با ارزش زنجیره‌ای است برای اینکه هزینه‌ها را کاهش دهیم. که باعث تضمین دسترسی به مواد اولیه کلیدی یا به توزیع تضمینی می‌شود، این روش محصول و بازاریابی عمودی یک صنعت خوانده می‌شود.

تجزیه و تحلیل ارزش زنجیره‌ای شرکت

هر شرکتی فعالیت‌های ارزش زنجیره‌ای داخلی مربوط به خود دارد. آقای Porter پیشنهاد می‌کند «فعالیت‌های اولیه یک شرکت تولیدی اغلب با تدارکات داخلی جابجایی و انبار کردن مواد خام شروع می‌شود» یعنی مراحل عملیاتی را طی می‌کند که در آن، کالا تولید می‌شود و به تدارکات داخلی ادامه می‌دهد (انبارداری و توزیع کردن) بازاریابی، فروش و نهایتاً دادن خدمات بعد از فروش (نصب، تعمیر و فروش قطعات است). چندین فعالیت حمایتی مانند تهیه (خرید)، توسعه تکنولوژی (R & D)، مدیریت منابع انسانی. و ساختار داخلی شرکت (حسابداری، مالی، طراحی استراتژی) است. که باعث می‌شود فعالیت‌های اولیه ارزش زنجیره‌ای بطور فعال و مؤثری عمل کند. هر کدام از خطوط تولید شرکت، ارزش زنجیره‌ای مختص بخود دارد. برای اینکه بیشتر

شرکتها چندین تولید و خدمت متنوع را ایجاد کنند، یک تجزیه و تحلیل داخلی شرکت شامل تحلیل یک سری از ارزش‌های زنجیره‌ای می‌شود. آزمایش سیستماتیکی از فعالیت‌های ارزش فردی می‌تواند منجر به درک بهتر قدرت‌ها و صنعت‌های شرکت شود. باتوجه به آنچه گفته شد تفاوت‌ها میان ارزش زنجیره‌ای‌های رقبا، منبع اصلی مزیت رقابت است. شرکت، تجزیه و تحلیل ارزش زنجیره‌ای را شامل مراحل زیر می‌داند:

۱ـ هر تولید ارزش زنجیره‌ای را در جهات فعالیت متنوع که شامل تولید یک کالا و یا خدمات است امتحان کنید. کدام فعالیت‌ها را می‌توان در نظر گرفت که شامل نقاط قوت و ضعف است؟

۲ـ «رابطه‌ها» را در داخل هر خط تولید ارزش زنجیره‌ای امتحان کنید. رابطه‌ها، ارتباطاتی بین روشی که یک فعالیت ارزش (برای مثال، بازاریابی) انجام می‌گیرد و هزینه عمل دیگر فعالیت‌ها (برای مثال، کنترل کیفیت) هستند، در جستجو راههایی برای شرکت برای بدست آوردن برتری رقابتی در بازار است. همان عامل را می‌توان در راههای متنوع با نتایج مختلف انجام داد. مثال، بررسی کیفیت از ۱۰۰٪ از تولید توسط خود کارگران به جای معمولی ۱۰٪ درصد توسط بازرسان کنترل کیفیت ممکن است هزینه‌های تولید را افزایش دهد. ولی آن افزایش می‌تواند بیشتر از مازادی باشد که با پس انداز حاصله از کاهش دادن تعدادی اشخاص تعمیرکار مورد احتیاج برای نصب تولیدات معیوب است و افزایش دادن تعداد ساعات کاری در نظر گرفته شده برای افراد فروشنده که بفروش برسانند تا اینکه قبلاً لوازم فروخته شده و تولیدات معیوب را تعویض کنند.

۳ـ پتانسیل استراتژی‌ها را در میان ارزش زنجیره‌ای خط تولیدات متنوع و یا واحدهای صنفی امتحان کنید. هر واحد ارزشی، مانند تبلیغات یا تولید تأثیری روی معیار یا اندازه اقتصادی دارد که در آن فعالیت‌هایی که انجام گرفته‌اند در

حداقل ممکن قیمت هر واحد تولید است. اگر یک تولید مشخصی در سطح بالای کافی که به اندازه اقتصادی در توزیع تولیدات نشده باشد از دیگر تولیدات را می‌توان برای سهیم شدن همان کانال توزیع استفاده کرد. این روش برای بدست آوردن اهداف اقتصادی است. برای مثال، هزینه تولید مشترک از تولیدات چند منظوره‌ای می‌تواند هزینه‌اش از یک تولید مجزا کمتر باشد.

منابع داخلی را مورد بررسی قرار دهیم.

ساده‌ترین راه برای شروع تجزیه و تحلیل یک شرکت در مورد ارزش زنجیره‌ای آن، آزمایش دقیق راههای سنتی حوزه‌های فعالیت آن شرکت برای نقاط قوت و ضعف‌ها است که منابع عملیاتی نه تنها شامل: مالی، فیزیکی و دارایی‌های شخصی در هر ناحیه است؛ همچنین توانایی مردم در هر ناحیه برای طراحی و اجرای فعالیت عملی ضروری، استراتژی‌ها و روش‌ها است که منابع شامل مفهوم‌های تحلیلی دانش و طرز عمل روش‌های مشترک در هر ناحیه و توانایی مردم در ناحیه‌ای است که از آنها بطور مؤثر استفاده می‌کنند. اگر بطور مناسب مورد استفاده قرار گیرد، این منابع بعنوان قدرت برای ادامه فعالیت ارزش افزوده و حمایت از تصمیم‌های استراتژیک بکار گرفته می‌شوند. علاوه بر فعالیت‌های عادی تجاری (کسب و کار) مانند بازاریابی، مالی، R & D و عملیات و منابع شخصی و سیستم‌های اطلاعاتی، همهٔ اجزاء ساختار و فرهنگ را بعنوان قسمت‌های کلیدی عملیات ارزش زنجیره‌ای تجاری مورد بحث قرار می‌دهیم.

منبع عملی، یک قدرت است اگر شرکتی یک مزیت رقابتی فراهم کند. آن چیزی است که شرکت انجام می‌دهد یا پتانسیلی دارد که آنرا بطور اخص در رابطه با توانایی‌های موجود با پتانسیل رقابت کننده انجام می‌دهد. یک منبع عامل یک صنعت است؛ اگر آن چیزی باشد که شرکت آنرا به صورت ضعیف

انجام دهد و ظرفیت انجام آن را برخلاف رقبای آن نداشته باشد، اهمیت این منابع برای تعیین اینکه اگر آنها عامل‌های استراتژی داخلی هستند، قدرت‌ها و ضعف‌های مشخصی کمک کننده برای تعیین آیندهٔ شرکت را ارزیابی کنید. این می‌تواند توسط معیارهای مقایسه انجام گیرد این متغیرها با معیارهایی از:

۱) عملکرد گذشتهٔ شرکت.

۲) رقبای اصلی شرکت.

۳) صنعت بطور کلی.

تا حدی که یک منبع عملی (مانند موفقیت مالی شرکت) بطور قابل توجهی متفاوت از عملکرد گذشته رقبای اصلی آن یا از میانگین صنعتی باشد. آن متغیر احتمال دارد که یک عامل استراتژی باشد که در تصمیمات استراتژی باید مورد توجه قرار گیرد.

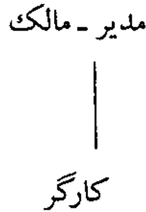
ساختارهای شاخص سازمانی کدامند؟

باوجود اینکه تقریباً متغیرهای بی‌نهایت احتمال دارد در شکل‌های ساختاری، بعضی از انواع اساسی که تقدم در سازمان مدرن پیچیده دارند. شکل ۴ـ۳ سه ساختار اصلی را به صورت ساده، عامل و تقسیمات نشان می‌دهد. واحدهای استراتژی تجاری و ساختار اختلافی از انواع تقسیمات ساختاری هستند و بنابراین شرح (نمایش) داده نشده‌اند. بطور کلی بحث این است که هر ساختار قصد حمایت از بعضی استراتژی‌های شرکت نسبت به دیگران دارد.

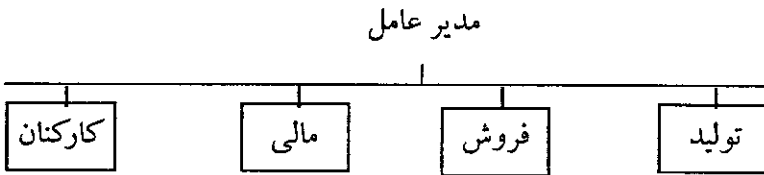
* **ساختار ساده** که عامل تولیدی و گروه‌بندی ندارد برای صنایع کوچک مناسب است. شرکت با مزیت تجاری با یک یا دو خط تولید که در یک بازار تا حدودی کوچک و به آسانی قابل شناسایی عمل می‌کند، کارکنان در واقع همه کاره هستند.

شکل ۳ ـ ۴ ساختار اساس یک شرکت

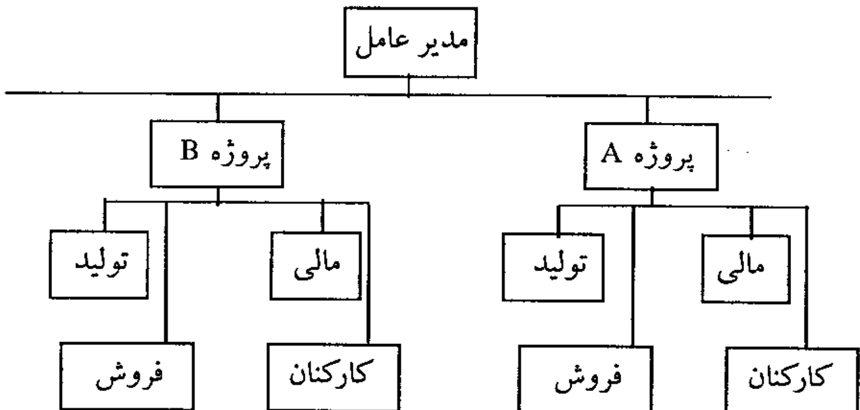
۱ـ ساختار ساده



۲ـ ساختار عملیاتی



۳ـ تقسیمات ساختار



* ساختار عملی مناسب یک شرکت به اندازه متوسط با چندین خط تولید مواد در یک صنعت است و کارکنان تمایل دارند بصورت کارشناس عامل مهم صنعت در آن صنعت تقسیم شوند. مانند تولیدکننده، بازاریابِ مالی و منابع انسانی.

* **ساختار تقسیمی** متناسب شرکتهای بزرگ، با چندین خط تولید در صنایع و دارای چندین رابطه مرتب است. کارکنان تمایل دارند که بصورت عامل‌های تخصصی سازمانی مانند رتبه‌های تولید و بازار تقسیم‌بندی شوند. برای مثال جنرال موتور (GM) چندین خط تولید اتومبیل را به تقسیمات جداگانه از شورلت، اولدزموبیل و بیوک گروه بندی کرد. مدیر قصد اشتراک مساعی (همکاری) بین فعالیت‌های تقسیماتی با استفاده از کمیته‌ها و روابط افقی دارد.

واحدهای تجاری استراتژیک [1] (SBUs): که اصلاحیات اخیری به تقسیمات ساختاری هستند. واحدهای تجاری استراتژیک یا گروه‌های تقسیماتی از قسمت‌های تولید بازار جدا از هم تشکیل شده‌اند مسئولیت اولیه و اقتدار برای مدیریت از نواحی عملی خودشان هستند. یک واحد تجاری استراتژیک هر اندازه سطحی باشد باید دارای خصوصیات زیر باشد:

۱) یک مأموریت منحصر به فرد.

۲) رقابت کنندگان هم طراز.

۳) تمرکزها روی بازار خارجی.

۴) کنترل عامل تجاری خود هدف غیرمتمرکز ساختی براساس مواد استراتژیک براساس اندازه، شاخص‌های تولید و یا توسعه کنترل برای ایجاد رابطه‌های افقی مانند واحدهایی که قبلاً از هم جدا شده بودند، برای مثال ترجیحاً (بهتر است) تولیدات را براساس بسته‌بندی تکنولوژی مانند غذای یخ زده، غذاهای قوطی، غذاهای کیسه‌ای سازماندهی کنید. شرکت General Foods تولیداتش را بصورت واحد تجاری استراتژیک و براساس

1. Strategic bussiness units

خواست مشتری به قسمت‌های غذای صبحانه، نوشابه، غذای اصلی، دِسر و غذاهای سبک سازماندهی کرد.

* **ساختار مرکب (اختلاط، بطور نامرتب)** که مناسب برای شرکتهای بزرگ با چندین خط تولید در چندین صنایع غیر مربوط است. یک ساختار تقسیماتی گوناگون، ساختار مرکب (بعضی مواقع شرکت نگهدارنده نامیده می‌شود) که بطور مشخص یک انجمن از شرکت‌های مستقل قانونی است (شرکت فرعی) که زیر چتر یک شرکت عمل می‌کندولی توسط هیأت‌های اجرایی شرکت‌های فرعی مربوطه کنترل می‌شود. طبیعت غیر مربوط شرکت‌های فرعی مانع هر قصد و کوششی در بدست آوردن همکاری میان آنها است.

اگر ساختار اساسی جاری یک شرکت به آسانی از یک استراتژی تحت نظر حمایت نکند، مدیریت ارشد باید تصمیم بگیرد که استراتژی پیشنهاد شده امکان‌پذیر است یا ساختار باید به ساختار بیشتر حمایت کننده مانند ماتریس یا شبکه عوض شود.

فرهنگ متحد (بهم پیوسته) چیست؟

«فرهنگ متحد»، مجموعه‌ای از اعتقادات، انتظارات و ارزش‌های شکل گرفته شده و سهیم شده توسط اعضای یک شرکت و انتقال یافته از یک نسل از کارکنان به نسل دیگر است. عبارت «فرهنگ متحد» اغلب ارزش‌های مؤسس‌ها و مأموریت‌های شرکت را منعکس می‌سازد. آن به شرکت حس شناسایی می‌دهد. «که ما چه کسی هستیم. این همانی است که ما انجام می‌دهیم و این، آن چیزی است که ما برایش مقاومت می‌کنیم.» فرهنگ، شامل گردش مشخصی از شرکت می‌شود. مانند تحقیق و توسعه در شرکت Hewlett packard خدمت به مشتری در Nordstorm و کیفیت تولید در maytag.

«فرهنگ متحد» دو نشان مجزا دارد: شهرت و صحیح بودن شدت (عمق)

فرهنگ درجه‌ای است که اعضاء یک واحد اصول حقیقی یا اخلاقی و ارزش‌ها را قبول دارند. دیگر محتویات فرهنگ که مربوط به واحد است. سازمان‌هایی با فنون اخلاقی قوی که باعث ترفیع ارزش مشخصی می‌شوند. مانند کیفیت در شرکت maytag که فرهنگ قوی دارد، در حالیکه شرکت‌های جدید (یا آنهایی که در حالت انتقال قرار دارند) که فرهنگ ضعیف، شدت کمتری دارند. کارکنان یک شرکت با یک فرهنگ شدید (قوی) قصد به نمایش درآوردن ثبات در رفتار دارند، آنها قصد دارند در طی یک مدت مشابه عمل کنند تکمیل سازی فرهنگی سهم تمام واحدهای سازمانی را در یک فرهنگ مشترک توسعه داده است سازمان‌هایی با فرهنگ مسلط نافذ، مانند نیروهای نظامی ممکن است کنترل سلسله مراتبی و دارای قدرت و فرهنگ ارزش‌ها و اخلاق راحفظ کنند. برخلاف یک شرکت که از واحدهای متنوع با عملکردها و تقسیمات که اغلب بعضی از زیرمجموع فرهنگی را نشان می‌دهد تشکیل شده است. (برای مثال، R & D در مقابل تولید است) و در مجموع یک فرهنگ همیاری ضعیف است.

فرهنگ همیاری، چه عامل مهم رادر یک سازمان تکمیل می‌کند؟

۱ـ فرهنگ، یک حس شناسایی را برای کارکنان آشکار می‌کند.

۲ـ فرهنگ، در بوجود آوردن تعهد در کارکنان برای چیزی بزرگ‌تر از خودشان کمک می‌کند.

۳ـ فرهنگ بعنوان یک سیستم اجتماعی، به ثبات یک سازمان می‌افزاید.

۴ـ فرهنگ بعنوان یک چارچوب مراجعه برای کارکنان، بنظر می‌رسد برای استفاده و معقول کردن فعالیت‌های سازمان و برای استفاده کردن از راهنمایی برای رفتار مناسب باشد.

فرهنگ همیاری (تعاون) رفتار مردم را دریک شرکت شکل می‌دهد. چراکه این فرهنگ‌ها تأثیر قوی روی رفتار مدیران در تمام سطوح دارد. آنها بشدت

می‌توانند روی توانایی یک شرکت برای عوض کردن جهت استراتژی یک سازمان اثر بگذارند. فرهنگ قوی نه تنها باعث بالارفتن بقا می‌شود بلکه پایه‌ای برای رتبه رقابتی بالاتر ایجاد می‌کند. تا جایی که توانایی بحرانی را در فرهنگ سازمان فرونشانده برای یک رقابت کننده کپی کردن از آن بسیار سخت خواهد بود. تعویض در مأموریت، اهداف استراتژی‌ها و یا روش‌ها ممکن است موفق نباشد اگر برخلاف فرهنگ غیرقابل قبول سازمان آهسته حرکت کند و یا حتی ممکن است کارشکنی ایجاد شود. اگر فرهنگ یک سازمان، سازگار با استراتژی جدید باشد، آن یک قدرت داخلی است. اما اگر فرهنگ همیاری سازگار با استراتژی پیشنهاد شده نباشد در واقع یک ضعف جدی می‌باشد.

موارد استراتژی بازار چیست؟

مدیر بازاریابی، اولین رابط شرکت بامشتری و رقابت است. بنابراین مدیر باید بطور مشخص نسبت به رتبه بازار شرکت و ترکیب بازار نگران باشد.

چه چیزهایی رتبه بازار و تقسیم بندی را تشکیل می‌دهند؟

رتبه بازار مربوط می‌شود به انتخاب ناحیه‌های مخصوص برای تمرکز بازاریابی و می‌توان آن را در جهان بازار تولید و مکان‌های جغرافیایی شرح داد. با تحقیق در بازار، شرکتها قادر خواهند شد تقسیم بندی عملی کنند و تولیدات را برای احتیاجات مشخص بازار سفارش دهند.

ترکیب بازار چیست؟

ترکیب بازار، ترکیب مشخصی از متغیرهای کلیدی تحت کنترل شرکت است که می‌توان آنرا برای تأثیر گذاشتن روی تقاضا و برای بدست آوردن مزیت‌های رقابتی مورد استفاده قرارداد این متغیرها تولید، مکان، ترفیع و قیمت هستند که در داخل هرکدام از این چهار متغیر چندین متغیر زیر موجود است، که در

جدول ۱ـ۴ به صورت لیست درآمده است. که باید تأثیر آنها روی تقسیمات و عملکرد شرکت، تجزیه و تحلیل شود.

دوره چرخشی تولید چیست؟

یکی از مهم‌ترین مفهوم‌های مفید در بازاریابی که بعنوان مدیریت استراتژی مورد نظر است، دوره چرخشی تولید است. همانطوریکه در شکل ۴۰۴ نشان داده شده است، دوره چرخشی تولید یک نمودار است. در یک تولید دقت اعمال شده برخلاف فروش پول جاری است همانطوریکه حرکت از مقدمه در میان رشد و بلوغ تا تنزل را نشان می‌دهد. این مفهوم مدیر بازاریابی را برای امتحان ترکیب بازاریابی از یک تولید مشخصی یا گروهی از تولیدات در جهات رتبه آن در چرخش زندگی قادر می‌سازد.

جدول ۱ـ۴ از متغیرهای ترکیب بازاریابی

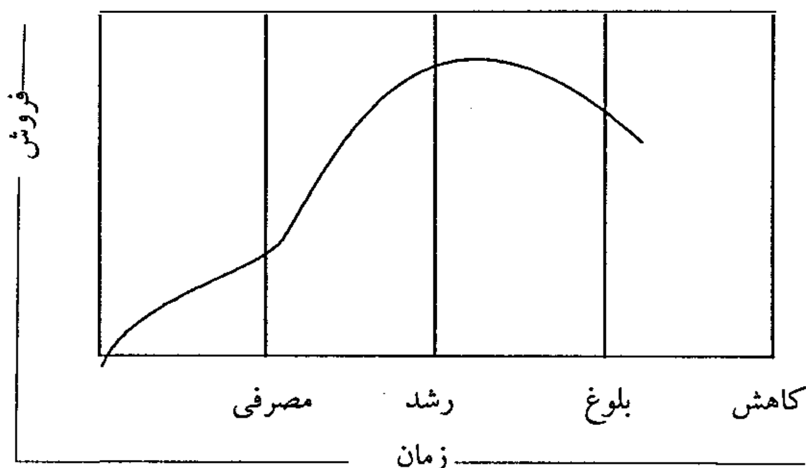
تولید	مکان	ترفیع	قیمت
کیفیت	کانال‌ها	تبلیغ	لیست فروش
خصوصیات	همگرایی	فروش شخصی	تخفیف‌ها
اختیارات	مکان‌ها	بالابردن فروش	پاداش‌ها
سبک	انبار	تبلیغات	دوره‌های پرداخت
نام تازه	حمل و نقل		وضعیت‌های اعتباری
بسته‌بندی			
اندازه‌ها			
خدمات			
اخطاریه‌ها			
برگشت‌ها			

Source: philip kotler, Marketing management: Analysis, planning, control, 4th ed (Englwood cliffs, N. J: prentice - Hall, 1980) p. 84 copyright © 1980. Reprinted by permission of prentice - Hall, Inc.

موارد استراتژی مالی شامل چه چیزهایی است؟

مدیریت مالی باید بهترین منابع اعتبارات را معین کند. پول نقد باید از منابع داخلی، خارجی و اختصاصی به استفاده‌های متفاوت بدست آید جریان اعتبارات در عملیات سازمان باید مورد نظارت قرار گیرد. تا حدی که یک شرکت درگیر در فعالیت‌های بین‌المللی و تحولات ارزی باید با آن روبرو شود تا از سودهایی که از بین نرفته با افزایش و کاهش دلار در برابر ین ژاپن، مارک آلمان و یا دیگر ارزها مطمئن شود. سودهایی در شکل برگشت‌ها، باز پرداخت‌ها یا تولیدات و خدمات وجود دارد که باید به منابع خارج مالی داده شوند. تمام این وظایف که باید با آن روبرو شد در روشی که تکمیل و حمایت استراتژی کلی همیاری است.

شکل ۴ ـ ۴ دورهٔ چرخش تولید



وسیلهٔ نفوذ مالی چیست؟

ترکیب کوتاه مدت خارجی ایجاد شده و اعتبارات بلندمدت در رابطه با میزان و دقت ایجاد شده داخلی اعتبارات که متناسب با اهداف استراتژی‌ها و

سیستم‌های شرکت است، که مفهوم وسیله نفوذ مالی (نسبت مجموع بدهی بر تمام دارایی است) کمک می‌کند به شرح استفاده از بدهی (در برابر سهم متعارفی) به دارایی که برنامه‌های شرکت از خارج است. فعالیت‌های مالی شرکت با فروش سهام و یا اوراق بهادار به جای صدور فواید سهام به اجزای هر سهم است. به هر وسیلهٔ پرداخت شده روی بدهی درآمد قابل حصول را کاهش می‌دهد. ولی سهامداران کمی شریک سودها می‌شدند، که بدهی نقطه شکست شرکت را بالاتر از آنچه که هست افزایش می‌دهد. اگر به شرکت کمک مالی شود و فقط از اعتبارات داخلی بوجود آمده باشد بنابراین قدرت نفوذ بالا بعنوان قدرت شرکت در مواقع کامیابی و فروش بالا یا بعنوان ضعف در مواقع کاهش و پائین آمدن فروش می‌باشد. وسیله نفوذ تأثیر افزایش یا کاهش در دلار و یا درآمد در هر سهم را افزایش می‌دهد.

بودجه‌بندی سرمایه چیست؟

بودجه‌بندی سرمایه، یک تجزیه و تحلیل و درجه‌بندی سرمایه‌گذاری‌های احتمالی در دارایی‌های ثابت مانند زمین، ساختمان‌ها و وسایل در جهات هزینه‌های اضافی و دریافت‌های اضافی است که از هر سرمایه‌گذاری منتج خواهد شد. یک بخش خوب مالی که قادر به تهیه این چنین بودجه‌های سرمایه و درجه‌بندی آنها براساس بعضی از مقیاس‌های قبول شده یا نرخ مانع (برای مثال، سال‌هایی که باید سرمایه‌گذاری عقب افتاده را پرداخت کرد، نرخ برگشتی و یا وقت نقطه رقابت در تجارت یا مقابله که نه سود باشد و نه زیان) برای هدف از تصمیم‌گیری استراتژی است.

موارد تحقیق و توسعه استراتژی چه چیزهایی هستند؟

مدیر R & D مسئول پیشنهاد و اجراء استراتژی تکنولوژی شرکت در جهت اهداف همیاری و روش‌ها است. بنابراین کار مدیر شامل:

۱) انتخاب از میان تکنولوژی تازه موجود برای استفاده شرکت.
۲) اتخاذ روشهایی برای جادادن تکنولوژی جدید در تولیدات تازه و روش‌ها.
۳) بکارگرفتن منابع برای اجرای موفق تکنولوژی جدید.

چه چیزهای شدت و رقابت تکنولوژی و انتقال تکنولوژی R & D هستند؟

شرکت باید منابع ضروری موجود را برای تحقیق و توسعه مؤثر فراهم کند. شدت R & D، یک شرکت (هزینه آن روی R & D بعنوان درصدی از فروش عوارضی است) برای بدست آوردن سهم بازار در رقابت جهانی منظور و هدف اصلی مقدار صرف شده روی R & D اغلب متغیر در صنعت است. برای مثال، صنایع نرم افزارهای کامپیوتر و دارو بطور متوسط ۱۳/۲ ـ ۱۱/۵ درصد از فروش دلاری خود برای R & D هزینه می‌کنند. یک قانون صحیح سرانگشتی هزینه برای R & D شرکت باید در حد «معمولی» نرخی برای آن صنعت مشخص صرف کند. بهرحال تنها هزینه پول روی R & D و یا پروژه‌های جدید مفهومی ندارد که آن پول نتیجه مفیدی را ایجاد کند. واحد R & D یک شرکت باید برای رقابت تکنولوژی و مدیریت مناسب تکنولوژی مورد ارزیابی قرار گیرد که در هر دو، توسعه و استفاده از تکنولوژی ابتکاری (اصلاحی) است. نه تنها شرکت باید تحقیق با ثباتی انجام دهد (همانطوریکه توسط هزینه‌های ثابت قابل قبول شرکت که منجر به اصلاحات قابل استفاده شد محاسبه گردد) همچنین باید در مدیریت تحقیق خودی و کامل کردن اصلاحات آنها به یک عملیات روزمره سودمند باشد. اگر یک شرکت در انتقال تکنولوژی، روش بدست گرفتن یک تکنولوژی جدید از آزمایشگاه به محل بازار سود ده نیست و از پیشرفت تکنولوژی جدید مزیت زیاد بدست نخواهد آورد. برای مثال شرکت Xerox مورد انتقاد قرار گرفته شده برای اینکه موفق نشد از مزیت اصلاحات متنوعی استفاده کند (مانند ماوس کامپیوتر) و استفاده از تداخل گرافیکی برای

کامپیوترهای شخصی که در ابتدا در مرکز پیشرفته تحقیقات Palo Alto ایجاد گردید.

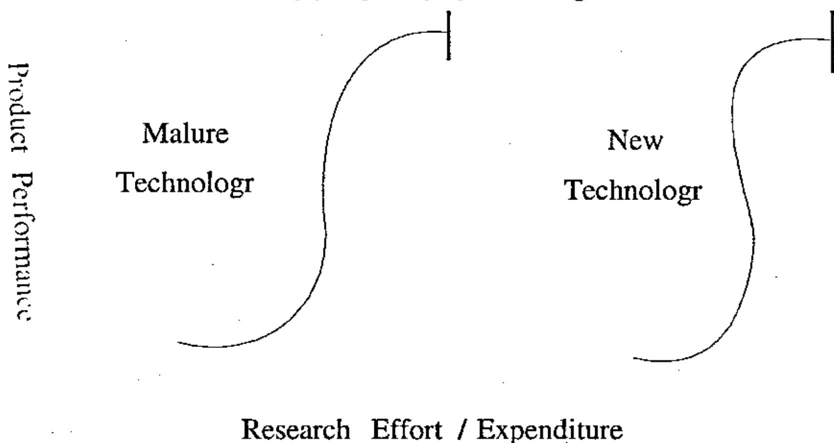
ترکیب R & D چیست؟

اساس تحقیق و توسعه شامل تولید و مهندسی یا روش R & D است. اساس R & D روی ناحیه‌های تئوری که به شکل متمرکز است و بطور مشخص توسط دانشمندان در آزمایشگاه‌های مجهز بکار گرفته شده است بهترین شاخص‌های توانایی یک شرکت در این ناحیه ثبت اختراعات و نشر تحقیقات است. تولید R & D روی بازاریابی متمرکز نگران تولید یا بهبود بسته‌بندی تولید است. بهترین معیارها از توانایی در این ناحیه تعداد موفق تولیدات جدید است که معرفی شدند. درصدی از مجموع فروش و سود بدست آمده از تولیدات معرفی شده در مدت ۵ سال گذشته است. مهندسی یا روش R & D که نگران کار مهندسی و موضوع بهبود بخشیدن کنترل کیفیت متمرکز است و مشخصات لوازم تولید را طراحی می‌کند، توانایی یک شرکت در این ناحیه را می‌توان برای کاهش باثباتی در هزینه‌های تولید واحد و معایب تولید بعنوان معیار در نظر گرفت. بیشتر شرکتها یک ترکیب اساسی از، تولید و روش R & D دارند که توسط شرکت و خط تولید تغییر می‌کنند R & D ترکیبی است از میزان سه نوع از تحقیق که ترکیب باید متناسب با انرژی مورد نظر و زندگی چرخشی تولید باشد. برای مثال، آن اغلب مورد قبول است که تولید R & D اغلب تحت‌الشعاع مراحل اولیه از یک زندگی چرخشی تولید قرار می‌گیرد (وقتی که شکل بالای تولید و مشخصات هنوز مورد بحث قرار دارند). در حالیکه روش R & D بطور اخص در مراحل بعدی اهمیت پیدا می‌کند (وقتی که طراحی تولید استوار گردید و تأکید روی کاهش هزینه‌ها و بهبود بخشیدن به کیفیت تثبیت یافت.)

تأثیر شدید تکنولوژی غیرمستمر روی استراتژی چیست؟

مدیر R & D باید معین کند که چه وقت تکنولوژی حاضر را ترک کند و چه هنگام تکنولوژی جدید را آغاز و یا توسعه دهد. برطبق نظر "Richard foster" از شرکت (Mckinsey) تکنولوژی غیرمستمر، جابجایی یک تکنولوژی است بوسیله دیگری که آن هم یک تجلی مهم استراتژی و مکرر است. همچنین عدم پیوستگی (فاصله ـ شکاف) زمانی رخ می‌دهد که یک تکنولوژی جدید نتواند به آسانی برای افزایش تکنولوژی جاری مورد استفاده قرار گیرد ولی بطور واقعیت، جایگزین آن تکنولوژی برای حصول عملکرد بهتر، در خصوص هر تکنولوژی در زمینه مزبور یا صنعت است. برطبق نظر "Foster" که رسم نمودار عملکرد تولید برخلاف کوشش تحقیق و هزینه‌ها روی یک گراف منجر به منحنی به شکل S می‌شود، او روش رسم شده در شکل ۵ ـ ۴ را اینطور شرح می‌دهد:

شکل ۵ ـ ۴ تأثیر غیرمستمر تکنولوژی



Research Effort / Expenditure

Source : P. pascarella "Are you investing in the wrong Technology? Industry week (july 25, 1983) p. 38 Copyrght © 1983 penton / pc. All rights reserved Reprinted by permission.

ابتدا توسعه تکنولوژی براساس دانش ساخته شده و برای پیشرفت نیاز به مقدار زیادی از سعی و کوشش است. بعداً پیشرفت آسان‌تر بدست می‌آید. سپس به محض اینکه به محدودیت آن تکنولوژی نزدیکتر می‌شویم، پیشرفت آهسته و پرهزینه می‌شود و آن موقعی است که هزینه‌های R & D باید به تکنولوژی با پتانسیل بیشتر اختصاص داده شوند. این هم خیلی اتفاقی نیست؛ پس وقتی یک رقابت کننده روی تکنولوژی جدید شرط بسته است می‌تواند صنعت شما و یا کل صنعت را از بین ببرد.

وجود عدم ناپیوستگی تکنولوژی در دنیای صنعت فولاد در طی دهه سال‌های ۱۹۶۰ میلادی، شرح می‌دهد که چرا هزینهٔ بالای سرمایه توسط شرکت‌های فولاد آمریکا موفق نشد که آنها را در رقابت با شرکت‌های ژاپنی قرار دهد، شرکتهایی که با تکنولوژی‌های جدید سازش کردند. همانطوریکه "Foster" اشاره می‌کند. «تاریخ نشان داده است همانطوریکه یک تکنولوژی به آخر منحنی S خود نزدیک می‌شود، رهبری رقابتی در بازار، اغلب دست به دست می‌شود.»

موارد عملیات استراتژیک شامل چه چیزهایی است؟

وظیفه ابتدایی مدیران عملیات (تولید یا خدمات) ایجاد توسعه و عمل سیستمی است که تعدادی از تولیدات و خدمات را با کیفیت مطمئن، در یک هزینه داده شده در طی مدت واگذار شده ارائه خواهد کرد. خیلی از مفهوم‌های اصلی (کلیدی) و تکنیک این که در تولید بطور مشهور مورد استفاده قرار گرفته شده‌اند، می‌توانند برای خدمت به انواع صنایع بکار گرفته شوند که در جهات عمومی تولید می‌تواند متناوب (نوبتی) باشد. در سیستم‌های متناوب (کارگاهها) که مواد بطور عادی و به صورت پی در پی مورد تکامل قرار می‌گیرند، کار و روش مرتب تغییر می‌یابد. در هر محلی، وظایف جزئیات دورهٔ عمل و زمان

مورد نیاز آنها را تعیین می‌کند. برعکس؛ سیستم‌های مستمر، آنهایی هستند که تنظیم شده‌اند؛ مانند خطوطی که روی آنها تولیدات را می‌توان بطور مستمر سوار کرد و یا به تکامل رساند. مثلاً خط تولید (سوار کردن) اتومبیل نوع سیستم که یک شرکت استفاده می‌کند، تقسیمات با استراتژی شرکت را معین می‌کند که موردی قابل درک نیست برای مثال: طرح افزایش فروش‌ها توسط اشباع کردن بازار با تولیدات قیمت پائین. فرایند تولید شرکت بعنوان یک تناوب کاری سیستم کارگاه طراحی شده، فقط یک نوع تولیدات را به یک مشتری مخصوص تولید می‌کند و برعکس. یک طرح برای تولید چندین نوع مخصوص تولید ممکن است بطور اقتصادی قابل قبول نباشد، اگر روش تولید طراحی شده، یک خط تولید عمده باشد. سیستم مستمر از کارگران با مهارت فنی کم یا از روبات‌های مخصوص طراحی شده برای این هدف استفاده می‌کند.

منحنی تجربه چیست؟

یک چارچوب تصوری که چندین شرکت بزرگ بطور موفقیت‌آمیز از آن استفاده کرده‌اند، منحنی تجربه است (که در اصل منحنی یادگیری آموزشی خوانده می‌شود). منحنی تجربه پیشنهاد می‌کند که واحد هزینهٔ تولید توسط درصد ثابتی (بطور عادی ۳۰ـ۲۰ درصد) کاهش یابد؛ هر موقع که مجموع حجم جمع شده از تولید (در واحدها) دو برابر شود. درصد واقعی توسط صنعت و براساس چندین متغیر تغییر می‌کند. مدت زمانی طول می‌کشد که شخص یک وظیفه را یاد بگیرد مقیاس اقتصادی تولید و مراحل بهبود بخشیدن به هزینه‌های پائین مواد خام در میان دیگران است. برای مثال، در صنعتی با ۸۵٪ منحنی تجربه یک شرکت باید قبول کند ۱۵٪ کاهش در هزینه‌ها برای دو برابر شدن حجم، مجموع هزینه‌ها برای هر واحد را می‌توان انتظار داشت که از ۱۰۰ دلار به ۸۵ $ (۸۵٪ × ۱۰۰ $) کاهش یابد وقتی که مجموع تولید ۱۰ واحد است و وقتی

تولید به ۲۰ واحد و به ۷۲/۲۵ دلار افزایش می‌یابد (درصد ۸۵٪ × ۸۵ $) وقتی که آن به ۴۰ واحد می‌رسد. برای نائل شدن به این نتایج، اغلب منظور سرمایه‌گذاری در R & D ودارایی‌های ثابت است؛ که منجر به افزایش نیروی عملیاتی و سازگاری کمتر می‌شود. با وجود این، استراتژی تولیدکننده آن است که ظرفیت تولید را زودتر از تقاضا افزایش دهد تا اینکه به هزینه‌های کم واحد برسد که از منحنی تجربه بدست آمده است. براساس چند نکته آتی روی منحنی تجربه، تولید یا خدمات برای حق تقدم داشتن در رقابت و افزایش دادن تقاضا در بازار بایستی خیلی کم قیمت‌گذاری شود؛ که حجم زیادی از واحدهای فروخته شده بدست آمده و سهم بالای بازار که باید منجر به سودهای بالا براساس واحد هزینه‌ها کم شود مدیریت بطور عادی منحنی تجربه را مورد استفاده قرار می‌دهد. برای تخمین زدن هزینه‌های تولید از

۱ـ تولیدی که هرگز قبلاً با تکنیک‌های جاری و روش‌ها ساخته نشده.

۲ـ تولیدات جاری، تولید شده توسط تکنیک‌های معرفی شده جدید یا روش‌ها.

که این مفهوم اولین بار در صنعت ساختار هواپیما بکارگرفته شد و همچنین می‌تواند در بخش خدمات صنعت بکارگرفته شود. با وجود این، چندین شرکت بشدت منحنی تجربه را مورد استفاده قرار داده‌اند. یک مقبولیت بی‌پرسش و سؤال از اصل حقوقی و قانونی صنعت وجود دارد (مانند ۸۰٪ برای صنعت ساختار هواپیما یا ۷۰٪ برای مدارهای سیلکان (IC) که ریسک (خطرناک) است. منحنی تجربه از صنعت بعنوان کل برای شرکت مشخصی به چندین دلیل ممکن است صحیح نباشد.

تولید سازگاری (قابل تطبیق) چیست؟

با استفاده از امکانات بزرگ تولید عمده برای گرفتن تقدّم از منحنی تجربهٔ اقتصادی که مورد انتقاد قرار گرفته است. استفاده از طراحی به کمک کامپیوتر و تولید به کمک کامپیوتر (CAD[2]/CAM[1]) و تکنولوژی روبات باعث می‌شود که مدت دورهٔ آموزشی، کوتاه‌تر شود و تولیدات بصورت اقتصادی در دسته‌های کوچک مورد تقاضای مشتری قرار گیرد. اقتصاد با وسعت عمل (که در آن قطعات مشترک از فعالیت‌های تولید از تولیدات متنوع با هم ترکیب می‌شوند) برای بدست آوردن سود اقتصادی، حتی حجم کمی از هر تولید هم ساخته می‌شود که جایگزین اقتصاد مقیاس می‌شود (که در آن هزینه‌های هر واحد تنزل یافته با ساخت تعداد زیادی از همان تولید است) در تولید تغییرپذیر است. تولید قابل تغییر تولید کم حجم از تولیدات مورد درخواست مشتری در هزینه‌های نسبتاً کم هر واحد توسط اقتصاد وسیع را مجاز می‌سازد که آن هم امکان دارد که مزیت هزینه در مورد سیستم‌های مستمر را با مزیت‌های مورد نظر مشتری در سیستم‌های متناوب داشته باشد.

موارد استراتژی منابع انسانی چه چیزهایی هستند؟

وظیفه ابتدایی (اولین) مدیر منابع انسانی، آن است که پیوند بین افراد و شغل‌ها را بهبود بخشد. یک مدیر خوب حوزهٔ منابع انسانی (HRM) باید بداند که چگونه بررسی (اعمال نظر کردن، سنجیدن) رفتار و دیگر روش‌های برگشت‌پذیر برای همیاری کارکنان درباره راضی بودن با کارشان در شرکت در حالت کلی را مورد استفاده قرار دهد. مدیریت منابع انسانی باید همچنین تجزیه و تحلیل شغلی را برای بدست آوردن اطلاعات تشریحی درباره اینکه کدام شغلی نیاز است مورد استفاده قرار دهد. امروزه توضیحات شغل نه تنها برای

1. Computer Assisted Manufacturing
2. Computer - Assisted Design

انتخاب مناسب کارکنان، ارزیابی، آموزش و توسعه مزد و حقوق اداری، و گفتگو و بحث کارگر بلکه برای مختصر بیان کردن وسعت تعاون منابع انسانی درجهات گروه بندی مهارت فنی کارکنان ضروری است. همانطوریکه یک شرکت باید تعداد، نوع و کیفیت امکانات تولید خود را بداند، همچنین بایستی شناختی کافی از انواع کارکنانی که آن بکار گرفته و مهارت‌هایی که آنها دارند را نیز داشته باشد. چنانچه کارکنان کارت فنی برای انجام کارهایشان را نداشته باشند در آن صورت بهترین استراتژیها نیز بی‌معنی هستند. برای مثال Hewletl - packard از نمودار (تحلیل و تجزیه مختصر) کارکنان استفاده می‌کند برای اینکه اطمینان حاصل کند که آن ترکیب درستی از استعدادها برای اجرای طرح استراتژی‌ها است.

تیم‌ها چگونه باید مورد استفاده قرار گیرند؟

مدیریت در جهت تبدیل نیروی انسانی به یک قدرت در امر بکارگیری کارکنان شروع به مطالعه می‌کند. بنابراین مدیران منابع انسانی احتیاج به دانش درباره اختیارات کاری مانند کار پاره وقت، اشتراک کاری، تغییر و تطبیق وقت مرخصی‌های تمدیدپذیر، کار قراردادی و مخصوصاً استفاده درست از تیم‌ها را دارند. بیشتر از دو سوم ($\frac{2}{3}$) شرکت‌های بزرگ و موفق آمریکا با استفاده از تیم‌های خودکار مانند کاری که در آن گروهی از مردم باهم کار می‌کنند، بدون سرپرستی برنامه‌ریزی می‌شود و کارشان را ارزیابی می‌کنند. با وجود این، فقط ۱۰٪ از کارکنان این شرکت‌ها در حال حاضر در این تیم‌ها هستند. تولید و کیفیت تا اندازه‌ای در شرکت مخابرات Northern Telecom افزایش یافته که شرکت قادر است تعداد بازرسان کیفیت را تا ۴۰٪ کاهش دهد. بعنوان روشی برای سوق دادن یک تولید سریع‌تر توسط مراحل توسعهٔ آن، شرکت‌هایی مانند motorola، Chryslerو Boingو General Electric با استفاده از تیم‌های عامل، تداخل کاری را شروع کرده‌اند. در عوض توسعهٔ تولیدات در یک سری از

مراحل، برای درخواست فروش، منجر به طراحی مهندسی، جهت خرید و نهایتاً منجر به تولید می‌شود (که به خاطر گران بودن تولید اغلب توسط مشتری رد می‌شوند). شرکت‌هایی که چارچوب‌های سنتی را با جداسازی بخش‌ها شروع کرده‌اند تا اینکه مردم از هر نظام (سلیقه) بتوانند در ارائه زود هنگام درگیر شوند، در روشی (سبکی) که **مهندسی متقارن** نامیده می‌شود. زمانی متخصصین بصورت جداگانه به کار می‌گرفتند که هم اکنون در کنار هم کار می‌کنند و بطور مکرّر (ثابت) یادداشت‌هایی باهم در یک سعی و کوشش برای طرح تولیدات مؤثر هزینه با مشخصاتی که مشتری می‌خواهد، مقایسه (معاوضه) می‌کنند.

نوع روابط شرکت چقدر مهم است؟

اگر شرکت بصورت اتحادیه است، یک مدیر منابع انسانی خوب باید بتواند بطور نزدیک با اتحادیه کار کند. با وجود اینکه عضویت اتحادیه در ایالت متحده آمریکا در سال ۱۹۹۰ میلادی به کمتر از ۱۰٪ کارگران بخش خصوصی نسبت به بیش از ۲۳ درصد در سال ۱۹۷۰ کاهش یافته است؛ اتحادیه‌ها هنوز نمایندگی حدود ۲۰٪ کارگران صنعت تولید در آمریکا را دارا می‌باشند. برای حفظ مشاغل، اتحادیه‌های آمریکائی بطور فزاینده‌ای می‌خواهند که از کارکنان درگیر برنامه‌های طراحی شده برای افزایش شرکت کارگر در تصمیم‌گیری حمایت کنند. بهرحال در بیرون آمریکا، میانگین کارگران عضو اتحادیه در میان ملت‌های عمدهٔ صنایع بزرگ در حدود ۵۰٪ است؛ این تفاوت‌ها بر مدیریت شرکت‌های چندملیتی، تأثیرات قابل توجهی دارند.

تنوع چگونه مهمّ است؟

تنوع نیروی انسانی، ترکیبی از افراد از نژادها، فرهنگ‌ها و زمینه‌های مختلف در محل کار است. این یک موضوع قابل بحث است؛ در HRM با یقین به اینکه

آمار نیروی انسانی بطرف افزایش یافتن درصدی از اقلیت‌ها و زنها در نیروی کاری آمریکا عوض می‌شوند. شرکت‌ها هم اکنون با بکارگیری موقت و ترفیع مردم بدون درنظر گرفتن زمینه‌های قومی و نژادی نگران هستند. مدیران خوب منابع انسانی باید کار کنند و مطمئن سازند که مردم مورد رفتار منصفانه قرار می‌گیرند و در موقع کار، مورد آزار و اذیت توسط بعضی همکاران کارگر و مدیران قرار نمی‌گیرند. سازمان‌دهی منابع انسانی بطور خاصی ارزشمند است؛ در دنیای امروزی از ارتباطات جهانی و سیستم‌های حمل و نقل رقابت کننده‌ها و پیشرفت‌های تکنولوژی بطور سریع کپی می‌کنند. برای اینکه مردم نمی‌خواهند که به طرف دیگر شرکت‌ها در دیگر کشورها، حرکت کنند؛ تنها تقدم درازمدت منابع به عملکرد شرکتها در ملت‌های صنعتی باقی می‌ماند که ممکن است در حوزهٔ منابع انسانی با مهارت فنی قرار داشته باشد.

موارد سیستم‌های اطلاعاتی استراتژیک چه چیزهایی هستند؟

نخستین وظیفه مدیر سیستم‌های اطلاعاتی (تکنولوژی اطلاعات) طراحی و مدیریت جاری اطلاعات در یک سازمان به شیوه‌ای که تولید و تصمیم‌گیری را بهبود بخشد، اطلاعات باید جمع‌آوری، حفظ و ترکیب شود، در صورتی که پاسخ‌گوی سؤالات اجرایی و استراتژی مهمی باشند. سیستم اطلاعاتی شرکت می‌تواند یک توانایی (قدرت) و یا صنعت در هر سه مورد از موارد مدیریت استراتژی باشد. چنین موضوعی نه تنها می‌تواند در بررسی محیطی و کنترل فعالیت‌های یک شرکت کمک کند، هم‌چنین می‌تواند بعنوان یک قدرت استراتژی در بدست آوردن برتری در رقابت مورد استفاده قرار گیرد؛ برای مثال، بیمارستان آمریکا [1] (AHS)، یک تولید کننده ممتاز و توزیع کننده از خط تولید وسیع برای پزشکان، آزمایشگاهها و بیمارستان‌هاست که یک سیستم

1. American Hospital supply

برحسب تقاضا ایجاد گردیده و بطور مستقیم اکثریت مشتری‌هایش را به کامپیوترهای AHS ربط می‌دهد.[۱] این سیستم موفق بود چرا که دستور جهت تقاضا برای مشتری‌ها ساده گردیده است. هزینه‌ها که برای هردو (AHS و مشتری) کاهش یافته، AHS را به تهیه انگیزه‌های قیمت برای مشتری مجاز می‌کند. در نتیجه افزایش وفاداری مشتری، سهم AHS در بازار رشد نمود.

یک جهش در سیستم‌های اطلاعاتی شرکت، استفاده فزاینده از شبکه اینترنت (ارتباطات الکترونیکی بین مردم و سازمان‌ها توسط یک رشته با وسعت جهانی) برای بازاریابی و شبکه‌های داخلی برای اطلاعات داخلی است. برای مثال شرکت Federal Fxp متوجه شد که با مجاز کردن مشتری‌ها به دسترسی مستقیم مجموع داده‌ها توسط محل (مکان) شبکه Fedex web به جای اینکه مجبور باشد از اپراتور (منشی) بپرسد. شرکت سالیانه تا ۲ میلیون دلار پس‌انداز کرد. یک شبکه اطلاعات داخلی در داخل یک سازمان است که همچنین دسترسی به اینترنت خارجی به وسعت جهانی دارد. درصد شرکت‌های بزرگ و متوسط که از اینترنت استفاده می‌کنند به بیشتر از ۵۵٪ درصد رسیده است در حالیکه در سال ۱۹۹۵ میلادی درست ۱۱٪ بود. شبکه‌های داخلی که بعنوان روشی برای تهیه کارکنان با اطلاعات شرکت مانند یک لیست از قیمت‌های تولید، سودهای حاشیه و سیاست‌های شرکت را به طور اخص شروع کردند. شبکه سپس بتدریج به توسعه عرضه کنندگان عمده و مشتری‌ها پرداخت تا اینکه بازیکنان کلیدی را در زنجیر ارزش تولید قرار داد. بیشتر شرکت‌ها قدم‌های دیگری برای مجاز کردن کارکنان، مشتری‌ها و عرضه کنندگان برای اجرای صنعت روی شبکه اینترنت در یک وضع کاملاً اتوماتیک برداشتند. با ارتباط دادن این گروه‌ها، شرکت‌ها برای فراهم آوردن یک مزیت رقابتی با کاهش وقت مورد نیاز برای طراحی و تهیه تولیدات جدید به بازار، تغییر ناگهانی انبارها، هم آهنگ کردن تولید ووارد شدن به بازارهای جدید امیدوار شدند.

فصل ۵

تدوین استراتژی: تجزیه و تحلیل موقعیت و استراتژی تجاری

تجزیه و تحلیل موقعیت (SWOT)[1]

تدوین استراتژی، اغلب به طراحی استراتژی یا طراحی درازمدت توسعه مأموریت، اهداف، استراتژی‌ها و سیاست‌های شرکت، و با تجزیه و تحلیل موقعیت گفته می‌شود. همچنین یعنی روش یافتن یک استراتژی مناسب میان فرصت‌های خارجی و توانایی‌های داخلی، زمانی که در حاشیه تهدیدهای خارجی و ضعف‌های داخلی کار می‌کنیم. عوامل زیر عوامل استراتژیک را برای یک شرکت مشخص خلاصه می‌کنند: توانایی‌ها، ضعف‌ها، موفقیت‌ها و تهدیدها (SWOT) که تجزیه و تحلیل SWOT نبایستی فقط منجر به شناسایی رقبای شخصی، توانایی‌های اخص و منابع یک شرکت که برحسب حق تقدمی که آنها مورد استفاده قرار می‌گیرند باشد، همچنین باید منجر به شناسایی فرصت‌هایی شوند که در حالت جاری، شرکت قادر نیست از آن‌ها بخاطر کمبود منابع مناسب استفاده کند.

1- s = strength
w= weaknesses
o=opportunites
t= Threats

چگونه یک جدول خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک را بوجود آوریم؟

جدول خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک، عوامل تجزیه و تحلیل یک شرکت را با ترکیب IFAS[1] دادن عوامل خارجی از جدول EFAS[2] با عوامل داخلی از جدول خلاصه می‌کند. IFAS. EFAS و مثال‌های داده شده را از شرکت maytag در مجموع ۲۰ عامل داخلی و خارجی را فهرست می‌کند که عوامل زیاد مهمی برای اکثر مردم در خصوص استفاده از طراحی استراتژی هستند. در جدول SFAS[3] تصمیم‌گیری استراتژیک برای جمع‌آوری این توانایی‌ها، ضعف‌ها، موفقیت‌ها و تهدیدها به ۱۰ یا کمتر از ۱۰ عامل استراتژیک نیاز دارد. این مهم با مرور کردن هرکدام از سطوح برای عوامل فردی در جدول EFAS و IFAS انجام گرفته است بالاترین سطح عامل‌های EFAS و IFAS در جدول SFAS ظاهر می‌شود همانطوریکه در شکل ۱ ـ ۵ نشان داده شده است شما می‌توانید یک جدول SFAS را توسط مراحل زیر ایجاد کنید.

1- Internal Factors analysis summary.
2- External Factors analysis summary.
3. Strategic Factor Analysis Summary

FIGURE 5.1 Strategic Factor Analysis Summary (SFAS) Matrix

1 Strategic Factors (Select the most important opportunities/threats from EFAS, Table 3.3 and the most important strengths and weaknesses from IFAS, Table 4.2)	2 Weight	3 Rating	4 Weighted Score	5 Duration: Short	Intermediate	Long	6 Comments
• Quality Maytag culture (S)	.10	5	.5			X	Quality key to success
• Hoover's international orientation (S)	.10	3	.3		X		Name recognition
• Financial position (W)	.10	2	.2		X		High debt
• Global positioning (W)	.15	2	.3			X	Only in N.A., U.K., and Australia
• Economic integration of European Community (O)	.10	4	.4			X	Acquisition of Hoover
• Demographics favor quality (O)	.10	5	.5		X		Maytag quality
• Trend to super stores (O + T)	.10	2	.2	X			Weak in this channel
• Whirlpool and Electrolux (T)	.15	3	.45	X			Dominate industry
• Japanese appliance companies (T)	.10	2	.2			X	Asian presence
Total	1.00		3.05				

Notes:

1. List each of the strategic factors developed in your IFAS and EFAS tables in Column 1.
2. Weight each factor from 1.0 (Most Important) to 0.0 (Not Important) in Column 2 based on that factor's probable impact on the company's strategic position. **The total weights must sum to 1.00.**
3. Rate each factor from 5 (Outstanding) to 1 (Poor) in Column 3 based on the company's response to that factor.
4. Multiply each factor's weight times its rating to obtain each factor's weighted score in Column 4.
5. For duration in Column 5, check appropriate column (short term—less than 1 year; intermediate—1 to 3 years; long term—over 3 years.)
6. Use Column 6 (comments) for rationale used for each factor.
7. Add the weighted scores to obtain the total weighted score for the company in Column 4. This tells how well the company is dealing with its strategic factors.

Source: T. J. Wheelen and J. D. Hunger. "Strategic Factor Analysis Summary (SFAS)." Copyright © 1993 by Wheelen and Hunger Associates. Reprinted by permission.

TABLE 4.2 Internal Factor Analysis Summary (IFAS): Maytag as Example

Internal Factors [1]	Weight [2]	Rating [3]	Weighted Score [4]	Comments [5]
Strengths				
• Quality Maytag culture	.15	5	.75	Quality key to success
• Experienced top management	.05	4	.20	Know appliances
• Vertical integration	.10	4	.40	Dedicated factories
• Employee relations	.05	3	.15	Good, but deteriorating
• Hoover's international orientation	.15	3	.45	Hoover name in cleaners
Weaknesses				
• Process-oriented R&D	.05	2	.10	Slow on new products
• Distribution channels	.05	2	.10	Superstores replacing small dealers
• Financial position	.15	2	.30	High debt load
• Global positioning	.20	2	.40	Hoover weak outside the United Kingdom and Australia
• Manufacturing facilities	.05	4	.20	Investing now
Total	1.00		3.05	

TABLE 3.3 External Factor Analysis Summary (EFAS): Maytag as Example

External Factors [1]	Weight [2]	Rating [3]	Weighted Score [4]	Comments [5]
Opportunities				
• Economic integration of European Community	.20	4	.80	Acquisition of Hoover
• Demographics favor quality appliances	.10	5	.50	Maytag quality
• Economic development of Asia	.05	1	.05	Low Maytag presence
• Opening of Eastern Europe	.05	2	.10	Will take time
• Trend to "Super Stores"	.10	2	.20	Maytag weak in this channel
Threats				
• Increasing government regulations	.10	4	.40	Well positioned
• Strong U.S. competition	.10	4	.40	Well positioned
• Whirlpool and Electrolux strong globally	.15	3	.45	Hoover weak globally
• New product advances	.05	1	.05	Questionable
• Japanese appliance companies	.10	2	.20	Only Asian presence is Australia
Total	1.00		3.15	

* **در ستون عامل‌های استراتژیک (ستون ۱).** مهم‌ترین اقدام EFAS و IEFS را لیست‌گذاری کنید. بعد از هر عامل، نشان دهید با S، W، O و T، قوت (S)، ضعف (W)، فرصت (O) و تهدید (T)

* **در ستون میزان (ستون ۲).** میزان‌ها را برای تمام عامل‌های استراتژیک خارجی و داخلی وارد کنید. مانند جدول EFAS و IFAS که قبلاً نشان داده شده ستون میزان باید هنوز جمع آن ـ/۱ باشد. این می‌رساند که میزانهای محاسبه شده قبلاً برای EFAS و IFAS احتمالاً باید تنظیم شوند.

* **در ستون تقسیم بندی (ستون ۳).** داده‌های درجه‌بندی را وارد کنید اینکه چگونه مدیریت شرکت در برابر هرکدام از عامل‌های استراتژیک عکس العمل نشان می‌دهد این تقسیم بندی احتمالاً (نه همیشه) همان گونه خواهد بود که لیست‌گذاری در جدول‌های EFAS و IFAS هست.

* **در ستون نمرات میزان (ستون ۴).** محاسبه کنید؛ میزان نمرات همانطوریکه قبلاً برای EFAS و IFAS انجام گرفته شده است.

***در ستون مدت جدید (ستون ۵).** نشان داده شده در شکل ۱ـ۵، دوره کوتاه مدت کمتر از یکسال را نشان می‌دهد. دوره متوسط ۳ـ۱ سال، یا دوره بلند مدت ۳ سال و بالاتر.

* **در ستون ملاحظات (پیشنهادات)، (ستون ۶).** ملاحظات خود را برای هرعامل استراتژیک از جدول‌های قبلی EFAS و IFAS مرور و تکرار کنید.

جدول حاصل شده SFAS که لیست عامل‌های داخلی و خارجی شرکت‌ها در یک جدول است. جدول SFAS تنها عامل‌های خیلی مهم و طراحی را فراهم می‌کند که برای استراتژی اساسی است.

هدف از موقعیت (مقام ـ جای) مناسب (مساعد) چیست؟

فرد می‌خواهد حاصل تجزیه و تحلیل عوامل استراتژی را بداند تا یک موقعیت مناسب را شناسائی کند؛ جایی که یک سازمان می‌تواند از رقابت منحصر به فرد خود برای بدست آوردن برتری در یک موقعیت مشخص استفاده کند. موقعیت (جای) مساعد، یک نقش مشخص رقابتی یک شرکت است که برای محیط داخلی و خارجی شرکت بسیار مناسب است و شرکتها احتمال ندارد که با آن رقابت نموده و یا آنرا جابجا کنند. پیدا کردن یک جا همیشه آسان نیست. مدیران شرکتها باید همیشه در جستجوی استراتژیک باشند که آن فرصت‌های استثنایی در مواقع مشخصی است. توسط اولین استراتژیک می‌توان یک موقعیت مناسب را پوشش داد و رقابت را منع کرد (اگر شرکت، قدرت‌های داخلی مورد احتیاج را داشته باشد). یک شرکت که بطور موفقیت‌آمیزی یک موقعیت مساعد را یافت مانند شرکت Fronk.J.Zamboni تولید کننده ماشین‌های مسطح کنندهٔ یخ در میدان اسکی و هاکی روی یخ است. آقای Fronk Zamboni در سال ۱۹۴۹ یک تراکتور استثنایی را مانند ماشین اختراع و هیچ کس تاکنون جایگزینی را برای اختراع شرکت پیدا نکرده است؛ قبل از اختراع این ماشین، مردم مجبور بودند که یخ را تمیز و با دست بسایند تا سطح را برای اسکی آماده کنند. امروزه طرفداران هاکی تا وقت استراحت بازی منتظر می‌مانند تا تماشا کنند. «Zamboni» آهسته یخ‌ها را به اطراف سایر و سطوح می‌ساید و یخ را مثل آئینه صاف و براق کند. تا موقعی که شرکت Zamboni بتواند ماشین‌هایی با کیفیت و کمیت مورد درخواست و با قیمت مناسب تولید کند، برای شرکت دیگری ارزش ندارد که اقدام به تولید آن کند و دنبال‌رو موقعیت مساعد شرکت Zamboni شود.

مأموریت و اهداف را مرور کنیم

شرکت باید مأموریت و اهداف خود را قبلاً ایجاد و ارزیابی استراتژی قابل تغییر را دوباره امتحان کند. وقتی که مدیران تدوین استراتژی قصد دارند روی جایگزین‌ها و عکس‌العمل‌های احتمالی تمرکز داشته باشند روی مأموریت و فرایند انجام و اهدافی که باید بدست بیاورند تمرین زیادی دارند. این گرایش خیلی جذاب است زیرا مواجهه شدن با اعمال جایگزین موجود در حالت جاری بسیار آسانتر است تا اینکه بطور واقعی دربارهٔ آن فکر کرد که شرکت در آینده می‌خواهد چه کاری را انجام دهد. در آخر، مدیران، اغلب استراتژیهایی را انتخاب می‌کنند که اهداف را برای خودشان تنظیم می‌کنند، تا اینکه انتخاب‌ها را متحد با اهداف واضح خود و یا بین مأموریت کنند. مشکلات در اجرا می‌تواند از یک مأموریت غیر متناسب که یا خیلی خلاصه یا خیلی وسیع است ایجاد شود. عدم تعیین مأموریت، یک تهدید کلی (بعنوان موضوع متحد) برای تجارت یک شرکت است. مدیران ممکن است دربارهٔ اینکه شرکت به کدام سمت می‌رود مطلع نباشند. اهداف و استراتژی‌ها ممکن است با هم در تضاد باشند. برای تعیین شرکت در حالت کلی تقسیمات ممکن است علیه یکدیگر بیشتر رقابت کنند تا علیه رقبای بیرونی. اهداف یک شرکت هم می‌تواند نامناسب بیان شده باشد یا اینکه می‌تواند تمرکز بیشتری روی انتخاب اهداف کوتاه مدت داشته باشد و یا بطور کلی، کمی راهنمایی واقعی را فراهم کنند و یا ممکن است میان اهداف طراحی شده و عمل مطلوب فاصله وجود داشته باشد. وقتی که اینگونه فاصله استراتژی رخ می‌دهد یا الزام عوض کردن استراتژی برای بهبود عملکرد یا اهداف مورد نیاز را به حدی پائین آورد تا بیشتر واقعیت داشته باشد، بطور مکرر و ثابت اهداف باید برای اطمینان از موفقیت آن مرور گردد. شرکت اتومبیل FORD بعد از اینکه مدیریت آن متوجه شد که شرکت فورد (FORD) قدرت و توانایی آن را دارد تا از نظر فروش، مقام اوّل را در

تمام دنیا کسب کند متوسل به این کار شد. او دیگر راضی نبود که در مقام دوم قرار گیرد. آقای Alexander Trotman رئیس هیأت مدیره شرکت فورد (Ford) بیان کرد، «آیا شما تا به حال تیمی را دیده‌اید که وارد زمین شود و بگوید ما می‌خواهیم که دوم شویم؟»

ایجاد استراتژی‌های متناوب با استفاده از ماتریس SWOT

تا به حال بحث ما این بود که چگونه یک شرکت، SWOT تحلیل را برای ارزیابی موفقیت خود مورد استفاده قرار می‌دهد؟ SWOT همچنین برای ایجاد تعدادی از تناوب‌های استراتژی‌های ممکن مورد استفاده قرار می‌گیرد. که Tows (برعکس Swot) ماتریس را به تصویر می‌کشاند؛ چگونگی موقعیت‌های بیرونی و تهدیداتی که شرکت مشخصی با آن روبرو است که می‌تواند در برابری با قدرت‌ها و ضعف‌های داخلی شرکت؛ منجر به چهار مجموعه از تناوب‌های استراتژی ممکن باشد(به شکل ۲ـ۵ نگاه کنید.). این روش خوبی برای استفاده از فکر ناگهانی جهت ایجاد استراتژی‌های جایگزین که ممکن است در نظر گرفته نشود خواهد بود. این مدیران، استراتژی را برای ابداع ماتریس متنوع که ممکن است کاهش دهنده استراتژی باشد، تحت فشار قرار می‌دهند. برای مثال: برای ایجاد ماتریس Tows برای شرکت maytag از EFAS خلاصه تحلیل عامل‌های بیرونی که در جدول ۳ـ۳ بصورت لیست آماده شده‌اند استفاده کنید و (IFAS) خلاصه تحلیل عامل‌های درونی که در جدول ۲ـ۴ بصورت لیست درآمده برای ایجاد شکل ۲ـ۵ مراحل زیر را انجام دهید.

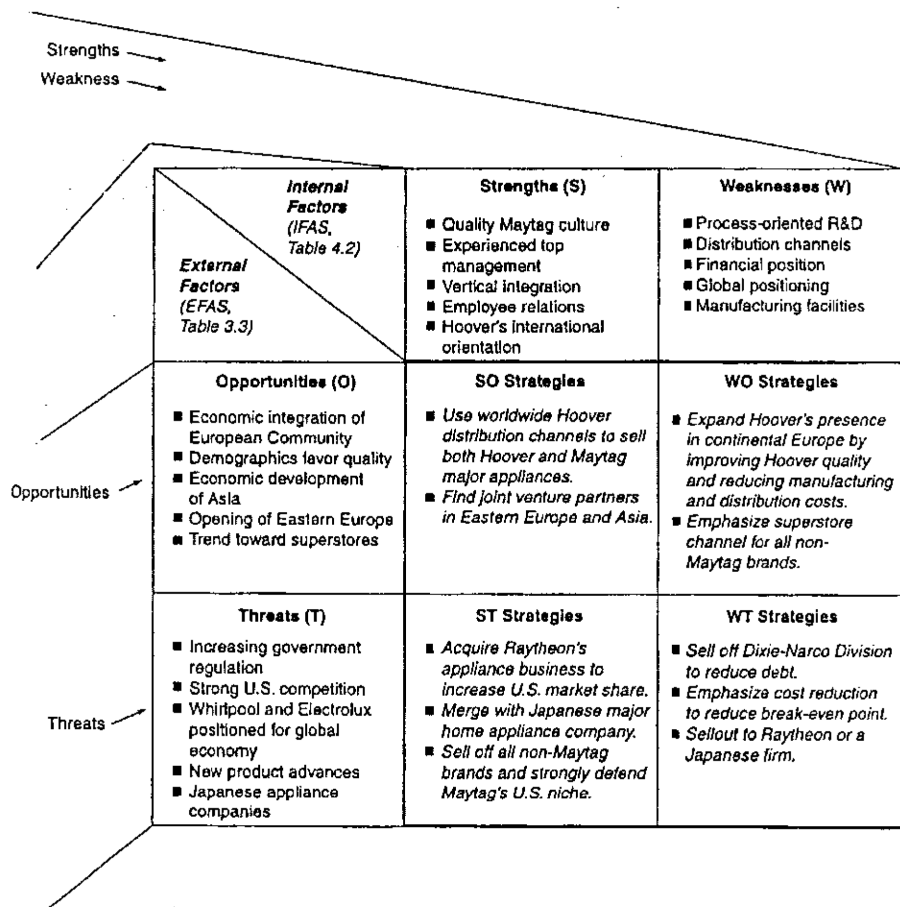
TABLE 4.2 Internal Factor Analysis Summary (IFAS): Maytag as Example

Internal Factors (1)	Weight (2)	Rating (3)	Weighted Score (4)	Comments (5)
Strengths				
• Quality Maytag culture	.15	5	.75	Quality key to success
• Experienced top management	.05	4	.20	Know appliances
• Vertical integration	.10	4	.40	Dedicated factories
• Employee relations	.05	3	.15	Good, but deteriorating
• Hoover's international orientation	.15	3	.45	Hoover name in cleaners
Weaknesses				
• Process-oriented R&D	.05	2	.10	Slow on new products
• Distribution channels	.05	2	.10	Superstores replacing small dealers
• Financial position	.15	2	.30	High debt load
• Global positioning	.20	2	.40	Hoover weak outside the United Kingdom and Australia
• Manufacturing facilities	.05	4	.20	Investing now
Total	1.00		3.05	

TABLE 3.3 External Factor Analysis Summary (EFAS): Maytag as Example

External Factors (1)	Weight (2)	Rating (3)	Weighted Score (4)	Comments (5)
Opportunities				
• Economic integration of European Community	.20	4	.80	Acquisition of Hoover
• Demographics favor quality appliances	.10	5	.50	Maytag quality
• Economic development of Asia	.05	1	.05	Low Maytag presence
• Opening of Eastern Europe	.05	2	.10	Will take time
• Trend to "Super Stores"	.10	2	.20	Maytag weak in this channel
Threats				
• Increasing government regulations	.10	4	.40	Well positioned
• Strong U.S. competition	.10	4	.40	Well positioned
• Whirlpool and Electrolux strong globally	.15	3	.45	Hoover weak globally
• New product advances	.05	1	.05	Questionable
• Japanese appliance companies	.10	2	.20	Only Asian presence is Australia
Total	1.00		3.15	

FIGURE 5.2 Generating a TOWS Matrix for Maytag Corporation



Internal Factors (IFAS, Table 4.2) / *External Factors (EFAS, Table 3.3)*	**Strengths (S)**	**Weaknesses (W)**
	■ Quality Maytag culture ■ Experienced top management ■ Vertical integration ■ Employee relations ■ Hoover's international orientation	■ Process-oriented R&D ■ Distribution channels ■ Financial position ■ Global positioning ■ Manufacturing facilities
Opportunities (O) ■ Economic integration of European Community ■ Demographics favor quality ■ Economic development of Asia ■ Opening of Eastern Europe ■ Trend toward superstores	**SO Strategies** ■ *Use worldwide Hoover distribution channels to sell both Hoover and Maytag major appliances.* ■ *Find joint venture partners in Eastern Europe and Asia.*	**WO Strategies** ■ *Expand Hoover's presence in continental Europe by improving Hoover quality and reducing manufacturing and distribution costs.* ■ *Emphasize superstore channel for all non-Maytag brands.*
Threats (T) ■ Increasing government regulation ■ Strong U.S. competition ■ Whirlpool and Electrolux positioned for global economy ■ New product advances ■ Japanese appliance companies	**ST Strategies** ■ *Acquire Raytheon's appliance business to increase U.S. market share.* ■ *Merge with Japanese major home appliance company.* ■ *Sell off all non-Maytag brands and strongly defend Maytag's U.S. niche.*	**WT Strategies** ■ *Sell off Dixie-Narco Division to reduce debt.* ■ *Emphasize cost reduction to reduce break-even point.* ■ *Sellout to Raytheon or a Japanese firm.*

۱ـ در قسمت فرصت‌ها (O): فرصت بیرونی موجود در شرکت و یا واحدهای تجاری جاری و محیط آینده را از جدول EFAS بصورت لیست در آورید. (جدول ۳ـ۳)

۲ـ در قسمت تهدیدها (T): تهدیدهای خارجی که شرکت در آینده با آن روبروست را از جدول EFAS بصورت لیست درآورید.

۳ـ در قسمت قدرت‌ها (S): نواحی مشخصی از قدرت جاری و قدرت آینده برای شرکت را از جدول IFAS بصورت لیست درآورید. (جدول ۴۰۲)

۴ـ در قسمت ضعف‌ها (W): نواحی مخصوصی جاری و ضعف‌های آتیه برای شرکت را از جدول IFAS بصورت لیست درآورید.

۵ـ یکسری از استراتژی‌های ممکن را برای شرکت تحت نظر متکی به ترکیبات ویژه از عامل استراتژی چهار مجموع را ایجاد کنید.

* استراتژی‌های SO که ایجاد می‌شوند با راههای تفکری یک شرکت ایجاد می‌شوند برای استفاده از قدرت خود برای گرفتن برتری از فرصت‌ها انتخاب می‌کنید.

* استراتژی‌های ST قدرت‌های یک شرکت را در نظر می‌گیرند که بعنوان روشی برای دوری جستن از تهدیدها است.

* استراتژی‌های WO قصد دارد که در فرصت‌ها برتری بجوید و این برای تسلط روی ضعف‌ها است.

* استراتژی‌های WT که اساساً دفاعی هستند، در ابتدا برای به حداقل رساندن ضعف‌ها و دوری جستن از تهدیدها عمل می‌کنند.

استراتژی تجاری (کسب و کار):

استراتژی تجاری، روی بهبود بخشیدن رتبه رقابتی یک شرکت یا واحدهای تجاری تولیدات یا خدمات در یک صنعت ویژه یا قسمت بازار که شرکت یا

واحد تجاری، فرصت تبدیل می‌کند متمرکز است. استراتژی تجاری می‌تواند رقابتی باشد (مبارزه علیه تمام رقبا برای برتری) یا تعاونی (اشتراکی) (کار کردن با یک یا بیشتر رقبا برای بدست آوردن برتری علیه دیگر رقبا) یا هردوی آنها باشد. استراتژی تجاری سؤال می‌کند اینکه چگونه شرکت یا واحدهای آن باید رقابت کنند یا در یک صنعت ویژه مشارکت کنند؟

استراتژیهای رقابت چه استراتژیهایی هستند؟

استراتژی رقابتی یک رتبه دفاعی در یک صنعت ایجاد می‌کند. تا شرکت بتواند رقبا را شکست دهد و آن باعث سؤالات زیر می‌شود.

۱) آیا باید براساس هزینه پایین (وهمین طور قیمت) رقابت کنیم. یا باید تولیدات و خدمات‌مان را برحسب بعضی اصول غیر از هزینه مجزا سازیم (مانند کیفیت یا خدمت)؟

۲) آیا باید با اکثر رقبا برای بدست آوردن بزرگترین سهم از بازار رودررو رقابت کنیم یا باید روی موقعیت (جایی) که در آن می‌توانیم راضی باشیم با جستجوی کم و همچنین قسمت سود از بازار تمرکز کرد؟

ما دو استراتژی رقابتی «کلی» را برای شکست دادن (کنار زدن) دیگر شرکتها در یک صنعت ویژه پیشنهاد می‌کنیم: هزینه پایین و مجزا بودن. این استراتژی‌ها را «استراتژی‌های کلی» می‌نامند چرا که آنها قابل پیروی توسط هر شرکت تجاری از هر نوع و هر اندازه است. حتی توسط شرکت‌هایی که دنبال سود نیستند؟

* استراتژی هزینه پایین‌تر در واقع توانایی یک شرکت یا واحد تجاری برای طراحی، تولید و بازاریابی یک تولید قابل مقایسه با تأثیر بیشتر از رقبای آن است.

* استراتژی تفکیک (وجه امتیاز) توانایی برای تهیه منحصر بفرد و

ارزش‌های ترجیحی برای خریدار در جهات کیفیت تولید و ساختار مخصوص یا خدمات بعد از فروش آن است.

ما دوباره پیشنهاد می‌کنیم که برتری رقابتی یک شرکت در یک صنعت با هدف (قصد نهایی) رقابت کننده تعیین می‌شود و آن بسط و توسعه بازار مورد هدف شرکت یا واحد تجاری است. قبل از اینکه مورد استفاده قرار دهیم یک یا دو استراتژی رقابتی کلی (هزینه کم و تفکیک) شرکت یا واحد باید دامنه تنوع تولید را که تولید خواهد کرد انتخاب کند. کانال‌های توزیع که بکار خواهد گرفت، انواع مشتری که به آنها خدمت خواهد کرد، نواحی جغرافیایی که در آنها فروش خواهد رفت، و ترتیبی از صنایع مرتبط که همچنین با آنها رقابت خواهند کرد. یک شرکت و یا واحد تجاری یک هدف وسیع (هدف به معنی بازار عمده است) با یک هدف محدود (هدف در داخل بازار) انتخاب می‌کند. با ترکیب این دو نوع از بازارهای معین با دو استراتژی رقابتی که به چهار تغییر از استراتژی‌های کلی (درست می‌باشد) منجر می‌شود. وقتی که قیمت پائین و استراتژی‌های قابل تفکیک که دارای بازار عمده وسیع معین هستند. بطور ساده برتری قیمت (هزینه) و تفکیک (وجه امتیاز) نامیده می‌شود وقتی که استراتژی‌های متمرکز روی جای مناسب یک بازار (هدف محدود) است تمرکز قیمت و تمرکز وجه امتیاز نامیده می‌شوند. برتری (رهبری) قیمت یک استراتژی رقابتی قیمت پایین است که هدفش در بازار وسیع و عمده می‌باشد و آن احتیاج به «ساختار سخت و شدید از امکانات مؤثر ـ معیاری دارد، پی‌گیری شدید کاهش دادن قیمت از تجربه، قیمت کم و کنترل از بالا، دوری از حساب‌های کم مشتری و به حداقل رساندن قیمت در قسمت‌های R & D، خدمات، نیروی فروش، تبلیغ و غیره». بخاطر قیمت‌های پائین‌تر، رهبری قیمت قادر است قیمت کم‌تر را برای تولیداتش نسبت به رقیبش اعمال کند و هنوز هم سود رضایت مندی بدست می‌آورد. بعضی از شرکت‌ها بطور موفقیت‌آمیز این استراتژی

رادنبال می‌کنند مانند Gateway 2000 - Southwest Airlnes داشتن عنوان قیمت پایین همچنین به شرکت و واحد تجاری، یک حالت دفاعی در مقابل حریفان می‌دهد. قیمت‌های پائین مجوزی برای ادامه دادن و به دست آوردن سود در طی رقابت‌های شدید است. سهم بالای بازار، منظور آن است که نسبت به عرضه کنندگانش (برای اینکه آن به مقدار زیاد می‌خرد) می‌توان قدرت بالای چانه‌زنی داد. قیمت پائین برای ورود، مانند یک محافظ عمل می‌کند، برای اینکه ورودی‌های جدید کمتر قادر خواهند بود که با مزیت رهبری قیمت برابری کنند. در نتیجه پیشروان قیمت احتمال دارد که بازدهی براساس سرمایه‌گذاری را بالاتر از میانگین بدست بیاورند.

شکل ۳ ـ ۵ Competitive Advantage

Competitive scope		Lower cost	Differentiation
	Broad Target	Cost leadership	Differentiation
	Narrow Target	Cost Focus	Foeused Differentiation

Source: Reprinted with permission of the free press, a division of simon & Schuster, From the competitive Advantage of Nations by Michael E. porter. copyright © 1990 by Michael E porter.

تفکیک (وجه امتیاز) دربازار عمده و وسیع مورد نظر و شامل ابداع یک تولید یا خدمت، در طی صنعت بعنوان یک کار منحصر بفرد محافظت می‌شود.

شرکت یا واحد تجاری که ممکن است هزینه‌ای برای مزایای تولیداتش اعمال نماید. این مخصوصاً می‌تواند مربوط به طرح یا مارک (علامت) نمونه، تکنولوژی، خصوصیات، شبکه معامله کننده یا خدمت مشتری شود. تفکیک (وجه امتیاز) یک استراتژی با دوامی است که برای یادگیری بازدهی براساس میانگین بالا در یک تجارت مخصوص برای اینکه علامت وظیفه‌شناسی (صداقت) منجر به کم‌تر شدن مشتری‌ها و حساسیت به قیمت می‌شود. افزایش هزینه می‌تواند اغلب به خریداران انتقال داده شود. صداقت خریداران همچنین منجر به حفظ ورودی می‌شود. شرکت‌های جدید باید رقابت مشخصی مربوط به خود ایجاد کنند تا محصولات خود راۀز بعضی جهات بطور موفقیت‌آمیز تفکیک کند؛ مثال‌هایی از شرکت‌هایی که بطور موفقیت‌آمیزی استراتژی تغییر تدریجی را مورد استفاده قرار داده‌اند، تولیدات Walt Disney لوازم خانگی maytag کفش ورزشی Nike و اتومبیل‌های mercedes - Benz است. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که یک استراتژی تغییر تدریجی احتمال زیادی دارد نسبت به استراتژی کم هزینه، ایجاد سود بیشتری بکند چرا که تغییر تدریجی محافظ ورودی بهتری را ایجاد می‌کند. یک استراتژی کم هزینهٔ، احتمال بیشتری دارد که موجب افزایش سهم در بازار شود.

تمرکز قیمت (هزینه) یک استراتژی رقابتی کم هزینه که روی یک گروه خریدار مشخص یا جغرافیایی بازار متمرکز است و فقط قصد دارد که این موقعیت یا جا را برای دیگران مستثنی کند. در استفاده از تمرکزهای قیمت شرکت یا واحد تجاری یک مزیت قیمت در قسمت هدفمند خود دارد یک مثال خوب از این استراتژی، شرکت Fadal engineering است که Fadal کوشش‌های خود را روی ساختن و فروش متمرکز می‌سازد نه روی ابزار ماشین تجملی (فرعی). برای تولید کنندگان کوچک شرکت (Fadal) تمرکز قیمت را با تولید اضافه، و به حداقل رساندن توسعه و تکنولوژی با تمرکز کوشش‌های

بازاریابی خود بطور جدی روی موقعیت (جای) بازار بدست آورده است استراتژی تمرکز قیمت با ارزش است و از نظر آنها یک شرکت یا واحد تجاری بهتر است که کوشش‌های خود را بر توانایی در خدمات و اهداف مؤثرتری از استراتژی تمرکز نمایند نه روی رقابت و اگر این کار را انجام دهند نیازمند قطع تجارت بین سودآوری و سهم کلی بازار خواهند بود.

تمرکز، تغییر تدریجی یک استراتژی تفکیک است که روی گروه مشخصی خریدار قسمت خط تولید یا محیط جغرافیایی بازار متمرکز می‌شود؛ این استراتژی موفق توسط فروشگاههای عمومی زنجیره‌ای پی‌گیری می‌شود. شرکت موتور ماشین morgan (تولیدکننده ماشین‌های ورزشی کلاسیک انگلیسی) و فروشگاههای غذا و داروی محلی با استفاده از تمرکز تغییر تدریجی (تفکیک) است. شرکت یا واحد تجاری خواستار تفکیک در قسمت مورد نظر بازار است، این استراتژی ارزشمند از نظر آنها شرکت یا واحد تجاری، کوشش‌های خود را در خدمت بهتر به احتیاجات مشخص توسط اهداف محدود متمرکز می‌سازد که نسبت به رقبا تأثیر بیشتری دارد.

چه خطراتی مرتبط با استراتژی رقابتی است؟

استراتژی رقابتی مشخص، امر رسیدن به موفقیت را ضمانت می‌کنند. بعضی از شرکت‌ها که بطور موفقیت‌آمیز یکی از استراتژی‌های رقابتی را به مورد اجرا می‌گذارند متوجه شده‌اند که نمی‌توانند آن استراتژی را حفظ کنند. هرکدام از استراتژیهای بوجود آمده خطرات مربوط به خود را دارد. برای یک چیز برتری (مزیت) قیمت می‌تواند توسط رقبا تقلید شود، مخصوصاً وقتی که اساس تغییر تدریجی از اهمیت کمی برای مشتری برخوردار باشد؛ برای مثال، یک شرکت که استراتژی تغییر تدریجی را دنبال می‌کند باید مطمئن باشد که قیمت بالاتر گرفته شده برای کیفیت بالاتر کالا آنقدر بالاتر از قیمت رقابت نباشد یا از طرف

دیگر مشتریان کیفیت اضافه را بعنوان ارزش هزینه، مشاهده نخواهند کرد. تمرکز کننده‌ها ممکن است توانایی به دست آوردن تفکیک (تغییر تدریجی) بهتر یا هزینه کمتر در قسمت‌های بازار را داشته باشند، ولی آنها ممکن است قسمت وسیع مورد نظر رقبا را وقتی که قسمت مورد مجزا از بین برود یا تقاضا برای آن ناپدید (وجود نداشته) شود از دست دهند.

مواردی از استراتژی رقابتی؟

بحث ما براین است که برای موفقیت یک شرکت یا واحد تجاری باید یکی از استراتژی‌های کلی رقابتی را بدست آورد. در غیر اینصورت شرکت یا واحد تجاری بدون هیچ مزیت رقابتی در وسط بازار، گیر می‌کند و تا حد پائین‌تر از متوسط تنزل می‌کند. یک مثال از شرکتی که در نیمه راه باز ماند، شرکت Tandy صاحب فروشگاه رادیو Shack است. استراتژی شرکت Tandy برای فروش کامپیوترهای شخصی به افراد دارای درآمد متوسط، شکست خورد چرا که نتوانست فروش با مقدار زیاد و سودهای زیادی که مدیریت ارشد در نظر داشت، کسب کند. کامپیوترهای آن شرکت نه مشخصات جدید موجود را داشتند که در تولیدات Compaq وجود دارد و نه قیمت کم کامپیوترهای شخصی مانند آنهایی را داشت که بوسیله شرکت Dell و Gateway فروخته شوند. بازار فروش کساد شده بود. قصد داشتند که فروش‌ها را در تجارت توسط سیستم‌های جایگزین خودش افزایش دهند. در همان حال فروش رادیو Shock خود را بالا نگه بدارند. شرکت Tandy با وضع دشواری که سعی می‌کرد جوابگوی تمام خواسته‌های مردم باشد روبرو بود و شکست خورد، در آخر تصمیم گرفت که کامپیوترها مایه حواس‌پرتی تجارت اولیه مصرف کننده می‌شدند بالاخره مدیریت اجرایی، بخش کامپیوتری را به شرکت تحقیقاتی AST فروخت.

تحقیق بطور عمده از این حمایت می‌کند که یک شرکت ممکن است برای بدست آوردن یک استراتژی کلی در وسط راه بدون هیچ مزیت رقابتی گیرکند و شکست بخورد. امّا در مورد شرکت‌هایی که چگونه قصد دارند هر دو قیمت کم (هزینه کم) و مقام قابل تفکیک را بدست بیاورند چکار خواهد کرد؟ شرکت‌های اتومبیل ژاپنی تویوتا Toyota، Nissan و Honda که اغلب به عنوان شرکت‌های موفق نام برده می‌شوند که قادرند هردو استراتژی کلی را بدست آورند. با وجود این باید موافقت کرد که یک شرکت و یا واحد تجاری ممکن است قیمت کم و تغییر تدریجی (تفکیک) را همزمان بدست آورد؛ می‌توان گفت که این حالت اغلب موقتی است. باید پذیرفت که انواع مختلف پتانسیل سودآور استراتژی رقابتی امکان دارند. با وجود این فقط یک شرکت بطور موفقت‌آمیز بازار عمده استراتژی برتری قیمت را بدست آورد (برای اینکه خیلی به کسب برتری سهم بازار متکی است) دیگران می‌توانند از تعداد تفکیک‌های نامحدود و استراتژی قیمت پیروی کنند (بستگی به دامنه ساختارهای احتمالی و تعدادی از موقعیت‌های قابل شناسایی بازار دارد).

چه رابطه‌ای بین ساختار صنعت و استراتژی رقابتی وجود دارد؟

با وجود اینکه هرکدام از استراتژی‌های کلی رقابتی ممکن است در هر صنعت مورد استفاده قرار گیرد، در یک صنعت پراکنده بعضی از استراتژی‌ها احتمال زیادی دارد نسبت به دیگران موفق‌تر شوند برای مثال؛ چندین شرکت محلی کوچک و متوسط باهم برای سهم‌های نسبتاً کوچک از تمام بازار رقابت می‌کنند استراتژی‌های تمرکزی با احتمال زیاد برتری دارند. شرکت‌های پراکنده (چندبخشی) برای تولیدات مشخص در مراحل اولیه زندگیشان برای تولیداتی که با خواست محلی سازگارند، کار می‌کنند. اگر مقدار صرفه‌جوئی باتوجه به اندازه آنها بدست آید شرکت‌های بزرگی بوجود نخواهند آمد و موانع ورود کم

خواهد بود. و اجازه یک جریان از وارد شوندگان جدید به صنعت می‌دهد به هرحال اگر شرکتی بتواند بر محدودیت‌های بازار خرده فروش (پراکنده) مسلط شود می‌تواند سودهایی را از مزیت قیمت (هزینه) یا استراتژی تغییر تدریجی جمع‌آوری کند تا موقعی که شرکت Hut pizza تبلیغات را برای مجزا کردن خودش از رقابت کننده‌های محلی بکار گرفت تجارت کاغذ سریع Pizza که یک صنعت خرده فروشی بود که از صاحبان فروشگاه عملی pizza هرکدام با تولید و خدمات منحصر به‌فرد تشکیل شده بود. متعاقباً شرکت (Domino) استراتژی مزیت قیمت را برای بدست آوردن سهم بازار ملّی آمریکا بکار گرفت.

همان طوری که یک صنعت کامل می‌شود، پراکندگی تحت کنترل در می‌آید و صنعت قصد دارد که یک صنعت بادوام باشد و توسط تعداد کمی از شرکت‌های بزرگ تحت کنترل درآید با وجود اینکه چندین صنعت شروع به مبارزه با پراکنده بودن آن کرده‌اند و برای سهام بازار اقدامات و کوششی برای تحت پوشش قرار دادن محدودیت‌های بازار محلی و یا کلی بعمل آمد که اغلب در شرکت‌های کمی به‌طور فزاینده منجر به کسب سهام بازار بزرگ‌تر شد وقتی که استانداردهای تولید برای حداقل کیفیت و مشخصات ایجاد گردید رقابت به تأکیدهای بزرگ‌تر روی قیمت و خدمت تغییر می‌یابد. رشد آهسته‌تر ترکیب یافته با زیادی ظرفیت و خریداران با تجربه روی توانایی شرکت برای بدست آوردن مزیت قیمت و تغییر تدریجی (تفکیک) همراه با ابعاد حداکثر درخواست توسط بازار وجه امتیازی ایجاد می‌کند. تحقیق و توسعه تغییر جهت داده و از تولید به روش بهبود انتقال می‌یابد. این، نوعی از صنعت است که در آن برتری قیمت و تغییر تدریجی باعث می‌شود که باهم در درجات متنوع ترکیب شوند. یک شرکت دیگر نمی‌تواند سهم بازار را بطور ساده توسط قیمت‌های پایین بدست آورد چراکه خریداران پر توقع هستند. و خواهان یک

سطح حداقل مشخص از کیفیت برای قیمت پرداخت شده می‌باشند. همان چیز برای شرکت‌ها که برکیفیت بالای واقعیت دارد تأکید می‌کنند. کیفیت یا باید به اندازه کافی بالا باشدو توسط مشتری به اندازه کافی برای ابراز رضایت کامل از قیمت بالاتر مورد ارزیابی قرار گیرد یا قیمت باید (توسط کاهش دادن قیمت‌ها) برای رقابت مؤثر با تولیدات قیمت پائین‌تر، کنترل شود. این تثبیت در سطح جهانی در صنایع اتومبیل، هواپیمایی و لوازم خانگی حاصل گردد.

چگونه رقابت شدید، روی استراتژی رقابتی اثر می‌گذارد؟

در کتاب «رقابت شدید»، D'Aveni پیشنهاد می‌کند که بطور فزاینده‌ای حفظ مزیت رقابتی برای مدت طولانی مشکل می‌شود ثبات بازار توسط تولیدات با دورهٔ کوتاه مدت تولیدات همراه با طراحی دوره کوتاه مدت و تکنولوژی‌های جدید، ورود مکرر رقبای غیرمنتظرهٔ بیرونی، جابجایی توسط متصدیان و تعریف تاکتیکی دوباره حدود بازار مانند صنایع متنوع مورد تهدید است. در نتیجه یک شرکت یا واحد تجاری باید برای بهبود بخشیدن مزیت رقابتی خود بطور ثابت کار کند. تنها هزینه پایین رقابت کننده کافی نیست همچنین رقبا سعی می‌کنند که توسط برنامه‌های متوالی بهبود بخشیدن قیمت‌ها را پائین بیاورد. شرکت باید روش جدیدی پیدا کنند که نه تنها قیمت‌ها را بازهم پائین بیاورند. بلکه ارزش اضافی به تولید و خدمات داده شده هم بدهند. این موضوع برای شرکت و واحد تجاری هم صدق می‌کند که استراتژی تفکیک (تغییر تدریجی) دنبال کند. برای مثال شرکت maytag (یک واحد از شرکت maytag) موفق شد برای چندین سال پیشنهاد کند نفیس‌ترین کالاها را لوازم خانگی عمده به بازار شرکت maytag ارائه دهد که قادر بود بالاترین قیمت را برای ماشین‌های لباس‌شوئی خود دریافت کند وقتی که دیگر رقبا کیفیت کالاهای خود را بهبود بخشیدند بطور فزاینده‌ای قیمت بالای شرکت maytag مورد تأیید مشتریان قرار

گیرد مشکل شد در نتیجه شرکت maytag را تحت فشار قرار داد که نه تنها ساختاری جدید به کالایش اضافه کند بلکه قیمت‌ها را هم توسط بهبود بخشیدن مراحل ساخت کالا پائین بیاورد تا اینکه قیمت‌ها بیشتر از رقبا نباشد. عقیده براین است که وقتی صنایع دارای رقابت شدید می‌شوند آنها قصد دارند که وارد مراحل معیارگری رقابت شوند، شرکت در ابتدا روی قیمت یا کیفیت تا فراوانی یک کیفیت بالا رقابت می‌کند و به کالاهای قیمت پائین منجر می‌شود. این موضوع در آمریکا در صنایع بزرگ تولید کنندهٔ لوازم خانگی در سال ۱۹۸۰ اتفاق افتاد. در مرحلهٔ دوم رقابت، رقابت کننده به بازارهای فروش تغییر جهت می‌دهد. دیگران اغلب این حرکات را پیروی می‌کنند تا اینکه حرکات خیلی خطرناک یا گران قیمت می‌شوند. امر بر این نکته تأکید دارد که شرکت صنایع عمده لوازم خانگی در طی سال‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ بعنوان شرکت‌های اوّل به اروپا و سپس در آسیا و آمریکای جنوبی محسوب می‌شده‌اند.

بر طبق عقیده D'Aveni سپس شرکت‌ها حصار وارد شدن را بالا می‌برند تا اینکه رقبا را محدود سازند. معیار اقتصادی، توافق‌های توزیع، پخش و استراتژی شرکت را ایجاد می‌کند که غیر ممکن است برای شرکت جدید وارد صنعت عمده لوازم خانگی شود. بعد از اینکه مشتریان وارد شدند و بازارهای جدید را بادوام تأیید کردند، مرحله بعدی برای شرکت‌های باقی مانده هجوم و از بین بردن قسمت‌های قوی دیگر شرکت‌هاست. تصمیم شرکت (maytag) در سال ۱۹۹۵ که قسمت اروپایی خود را تقسیم و تمرکز بر روی بهبود بخشیدن رتبه خود و در آمریکای شمالی که مقدمه‌ای برای ایجاد سنگرقوی در آنجا بود. در حالیکه شرکت‌های Whirpool، GE توسط سرمایه‌گذاری‌های جهانی و اروپایی منصرف شده بودند. احتمالاً، بر طبق نظر D'Aveni، باقی ماندهٔ رقابت کننده‌های بزرگ جهانی راه خود را به موقعیت رقابت کامل که در آن هیچ کسی مزیت بر دیگری ندارد و سودها حداقل‌اند، ادامه می‌دهند.

قبل از رقابت شدید، مقدمات استراتژیک برای چندین سال شاید دهه‌ها باعث فراهم شدن مزیت رقابت شد که این دیگر دلیل نیست. بنابراین به محض اینکه صنایع دارای رقابت شدید می‌شدند همچون چیزی قابل تحمل به عنوان مزیت قابل تحمل وجود ندارد. استراتژی‌های مقدماتی موفقیت‌آمیز در این نوع از صنعت‌ها، تنها چند ماه یا یک سال دوام می‌آورد. تنها راهی که یک شرکت از این نوع صنعت پویا از هر نوع مزیت رقابتی بتواند تحمل کند طی یک سری متوالی از چندین مقدمات کوتاه مدت هدفدار برای جایگزین ساختن تولیدات موفق جاری شرکت با تولیدات نسل‌های بعدی است. قبل از اینکه رقبا بتوانند کاری انجام دهند. شرکت Intel و microsaft این اقدامات را در صنعت رقابت شدید کامپیوتر انجام دادند. نظرات فوق رقابتی و رقابت غیر مؤثر بعنوان یک سری مجزا از امواج اقیانوسی است که مورد استفاده قرار گرفت. برای بسط آب‌های ساکن رقابت در یک صنعت بیشتر شدت می‌یابد، امواج، رشد بیشتری می‌کنند و احتیاج به چابکی بیشتر هست که آنرا کنترل کند. با وجود اینکه هنوز برای حرکت از نقطه A به نقطه B به یک استراتژی احتیاج هست. آب متلاطم بیشتر دلیل برآن است که کشتی باید بطور متوالی، مسیر حرکت خود را تنظیم کند که مناسب هر موج جدید بزرگ شود. یکی از تعاریف D'Aveni از رقابت شدید آن است که ممکن است به تأکید بیشتر روی روش‌های کوتاه مدت منجر شود تا استراتژی بلندمدت. چرخش زیاد روی امواج انفرادی از رقابت شدید می‌تواند منجر به تمرکز شدید شرکت روی مزیت‌های موقت کوتاه مدت و نه به‌اندازهٔ کافی روی بدست آوردن اهداف بلند مدت توسط ساختن مزیت قابل تحمل رقابتی گردد.

تاکتیک‌های رقابت را نام ببرید؟

تاکتیک، یک طرح برنامه‌ریزی شده مشخص است که بصورت جزئی از یک استراتژیک که بیان کنندهٔ چگونگی و کجایی و فعالیّت اجرای آن طرح تهیه می‌شود. و برحسب ماهیت وجود آن روش‌ها (تاکتیک‌ها) در تصوراتشان باریک و در جهت کوتاه مدت می‌باشند، بنابراین تاکتیک‌ها ممکن است (مثل سیستم‌ها یا روش‌ها) بعنوان رابطی بیان طراحی و اجرای استراتژی مشاهده شوند. بعضی از تاکتیک‌های موجود برای اجرای استراتژی‌های رقابتی، آنهایی هستند که با زمان‌بندی (کی) و محل قرارگرفتن بازار (کجا) مرتبط هستند.

تاکتیک‌های زمان‌بندی چه چیزهایی هستند؟

اولین حرکت کننده (پیشرو) شرکتی است که تولید می‌کند و تولید یا خدمات جدید را بفروش می‌رساند. بعضی از مزایای پیشرو بودن آنهایی هستند که شرکت قادر است که آبرویی برای خود ایجاد کند که مثلاً پیشرو در صنعت است. حرکت بطرف پائین از منحنی کارآموزی به فرض موقعیت پیشرو، قیمت است و کسب سودهای زیاد موقتی از خریداران که برای تولید و خدمات با کیفیت با ارزش زیادی قائلند. پیشرو اول بودن، دارای معایبی است؛ این معایب برعکس مزایای است که به وسیله حرکت کنندگان شراکت قبلی بوجود آمده است. حرکت کننده‌های بعدی، آن شرکت‌هایی هستند که معمولاً بعد از اینکه تقاضا برای تولید ایجاد گردیده وارد بازار می‌شوند. آنها ممکن است قادر باشند که از مزیت‌های تکنولوژی دیگران پیروی کنند (بنابراین هزینه R & D را در سطح پائین نگه دارند). به امید ایجاد یک بازار جدید خطرات را کم کنند و با چشم‌پوشی از دیگر قسمتهای بازار، از برتری نهاد طبیعی حرکت کنندهٔ اولیه استفاده کنند.

تاکتیک‌های بازاریابی چه چیزهایی هستند؟

شرکت یا واحد تجاری می‌تواند استراتژی رقابتی را بصورت هجومی یا دفاعی به اجرا در آورد؛ یک تاکتیک هجومی قصد دارد که سهم بازار را از یک رقیب جا افتاده در بازار بدست بگیرد. اغلب در یک رقیب جا افتاده در محل بازار رخ می‌دهد. برعکس تاکتیک تدافعی قصد دارد که یک رقیب را از گرفتن سهم دیگری از بازار برحذر دارد. این امر معمولاً در موقعیت جاری در خود شرکت بعنوان یک تدافع برخلاف هجوم احتمالی توسط رقبا رخ می‌دهد.

تاکتیک‌های هجومی: بعضی از روش‌های که برای حمله به موقعیت رقیب مورد استفاده قرار می‌گیرد عبارتند از:

هجوم مستقیم: شرکت حمله کننده بصورت رودررو با رقیب درگیر می‌شود و با رقیب در تمام طبقه‌بندی از قیمت تا بهبود کانال توزیع برابری می‌کند. برای موفقیت در هجوم نباید فقط دارای منابع مزیتی بود بلکه مقاومت و پشتکار نیز برای هجوم برنده لازم است. این روش اغلب خیلی هزینه‌بر و ممکن است به یافتن غول خوابیده کمک کند و باعث کاهش حجم در تمام صنعت گردد. مانند شرکت Sprint که تمام خدمات راه دور تلفن را برای شرکت AT & T انجام داد.

مانور جانبی: به جای اینکه بطور مستقیم به رتبه و قدرت یک شرکت هجوم مستقیم برده شود، شرکتی ممکن است به قسمتی از بازار که رقیب ضعیف است هجوم برد. شرکت Cyrix با ورود خود به بازار نرم‌افزار که در آن موقع تمام بازار تحت پوشش شرکت Intel قرار داشت. به جای اینکه مستقیم دنبال تجارت نرم‌افزار Intel برود، خود این تاکتیک را دنبال کرد. شرکت cyrix تولید متشابهی برای Chip386 شرکت Intel که ۲۰ مرتبه سریع‌تر از نرم‌افزار Intel بود ساخت. برای موفقیت در هجوم جانبی باید صبور بود و بدقت بازار کلی را در واقع بدون دفاع توسعه داد یا از طرف دیگر باعکس العمل متقابل توسط یک رقیب جا افتاده، روبرو شد.

محصور کردن (احاطه کردن): اغلب از یک مانور هجوم مستقیم یا هجوم جانبی به وجود می‌آید. مصوّر شدن بعنوان یک شرکت تهاجمی یا واحد تجاری که موقعیت رقیب را در جهات تولیدات یا بازار و یا هر دوی آنها احاطه کند رخ می‌دهد که احاطه کردن دارای تنوع تولید است (یک خط تولید کامل که دامنه‌اش از قیمت پائین به بالا متغیر است) که به بیشتر بازار خدمت می‌کند (که هر کدام بازار دومی را تحت پوشش قرار می‌دهد) یا هردو. شرکت Honda این روش را با موفقیت در موتور سیکلت با گرفتن هر قسمت از بازار طی نمود. بجز قسمت موتورهای سنگین وزن که در آمریکا کنترل می‌شود مثل موتور Harly - Davidson برای موفقیت در محصور کردن، تنوع وسیعی از توانایی و منابع ضروری برای هجوم به قسمت‌های متنوع بازار لازم و ضروری است.

هجوم از راه فرعی: بجای اینکه بطور مستقیم هجوم برد که رقابت کننده‌های باسابقه را بصورت مستقیم یا از طرحهای جانبی آن مورد هجوم قرار داد. یک شرکت یا واحد تجاری ممکن است اقدام به تغییر قوانین کند. این کوشش‌های تاکتیک مانند، برای بیرون آوردن بازار از دست یک دفاع کننده باسابقه است با ارائهٔ انواع تولیدات جدید که باعث غیر ضروری شدن تولیدات رقیب می‌شوند. برای مثال، رقابت مستقیم علیه نرم افزارهای Windows 95/97.

جنگ چریکی: به جای حمله متوالی و شدید که دارای هزینه سنگین روی منابع رقیب است، یک شرکت یا واحد تجاری ممکن است روش «بزن و فرار کن را» انتخاب کند. جنگ چریکی که شامل گروه کوچک با حمله‌های متناوب روی قسمت‌های مختلف بازار رقیب است. با این روش، یک ورودی جدید یا شرکت کوچک می‌تواند مقداری فایده ببرد بدون اینکه بطور جدی مورد تهدید قرار گیرد. شرکت رقیب بزرگ و جاافتاده باعث ایجاد نوعی عکس‌العمل می‌شود؛ برای موفقیت در اجرای جنگ چریکی شرکت یا واحد تجاری باید

به‌اندازهٔ کافی صبور باشد که فایده کم را هم قبول کند و از اینکه رقیب جا افتاده را به جایی سوق دهد که او عکس العمل و یا میدان را خالی کند بایستی دوری بجوید. شرکت micro obreweries که عطر تولید می‌کند برای فروش به مشتری‌های محلی علیه فروشندگان عطر در سطح ملی مانند Anheuser Busch، این تاکتیک را مورد استفاده قرار داد.

تاکتیک‌های دفاعی: برطبق نظر Porter تاکتیک‌های دفاعی قصد دارند احتمال هجوم را با تغییر جهت دادن به راههای با تهدید کم یا کم کردن شدت یک هجوم به جای افزایش دادن مزیت رقابت برای هر شرکت پایین آورند. آنها مزیت رقابتی شرکت یا واحد تجاری را بیشتر با ایجاد یک مبارزه برای به نتیجه رساندن اینکه حمله جذابیت ندارد محاطه می‌کنند؛ این روش‌ها بطور عمده سود کوتاه مدت را برای تضمین سود بلندمدت کاهش می‌دهد.

ایجاد حصار ساختاری: حصارهای ورود برای بلوکه کردن راههای فلسفی مبارزه‌گر به حمله ایجاد شده؛ بر طبق نظریه Porter بعضی از مهم‌ترین اینها به قرار زیرند:

۱) پیشنهاد یک خط تولید کامل برای هر قسمت سود بازار برای بستن هر نقطه ورودی

۲) کانال‌های دسترسی را بلوکه کردن با امضاء توافق نامه‌های مخصوص یا توزیع کنندگان

۳) بالابردن هزینه‌های اتصال خریدار با پیشنهاد آموزش کم هزینه به استعمال کننده

۴) بالابردن هزینه آزمایش استفاده کنندگان با نگه داشتن قیمت پائین روی کالاهایی که استفاده کنندگان جدید به احتمال زیاد تهیه خواهند کرد.

۵) مقیاس اقتصادی را برای کاهش هزینه‌های واحد افزایش دهید.

۶) مسدود کردن تکنولوژی‌های متناوب دیگر با دادن حق امتیاز یا صدور گواهی‌نامهٔ رسمی

۷) دسترسی بیرونی امکانات به کارکنان را محدود کنید.

۸) مقید کردن پخش کننده با ایجاد توافق نامه‌های مخصوص با خریدن محل‌های اصلی

۹) دوری جستن از توزیع کنندگانی که همچنان با رقبا کار می‌کنند.

۱۰) تشویق دوستان جهت بالا بردن حصار برای چیزهایی مانند استانداردهای ایمنی، آلودگی و سیاست‌های تجاری مساعد.

انتظار مقابله به مثل (تلافی) را افزایش دهید. این تاکتیک یک عمل است که مفهوم تهدید مقابله به مثل را برای یک حمله افزایش می‌دهد. برای مثال، مدیر ممکن است بشدت از هر تحلیل سهم بازار توسط کاهش قابل توجه قیمت‌ها یا برابری کردن یک مبارزه ترفیع کیفیت توسط یک سیستم از قبول هر کاهش قیمت سهمیه‌ها برای تولیدات رقابت کننده‌ها دفاع کند؛ این حمله متقابل بطور اخص دربازارها برای دفاع از شرکت یا واحد تجاری مهم است. برای مثال، وقتی که شرکت Clorox با شرکت Procter & Gamble در بازار مواد شوینده با شویندهٔ عالی شرکت Clorox رقابت می‌کرد که شرکت P & G عکس العمل نشان داد که توسط تحقیقات بازاریابی در مورد مایع تازه لیمویی به قصد، برای ترساندن شرکت Clorox در مورد عقب‌نشینی کردن از بازار مواد شوینده بود انجام داد.

کاهش انگیزه برای حمله کردن: این سومین روش، انتظارات مبارزه کننده را از سودهای آینده در صنعت کاهش می‌دهد مانند شرکت هواپیمایی Southwest، شرکتی که می‌تواند بطور عمده قیمت‌ها را پایین و بطور ثابت سرمایه‌گذاری کند در کاهش دادن معیار قیمت‌ها است، با قرار دادن قیمت‌ها در سطح خیلی پایین

به وارد شونده جدید انگیزه کمی برای سود می‌دهد.

قبل از انتخاب یکی از استراتژی کلی رقابت و تاکتیک مساعد رقابت برای یک شرکت و یا واحد تجاری با مدیریت عملی، کارهای خود را در مورد منابع و توانایی شرکت و یا واحد تجاری بررسی کنید؛ به امید اینکه شرکت منابع ضروری استراتژی تاکتیک رقابتی انتخاب شده را عملی سازد؛ اگر اینطور نیست آیا می‌توان آنها را بدست آورد و یا فراهم کرد؟

استراتژی رقابت شامل چه چیزهایی است؟

استراتژی‌ها و تاکتیک‌های رقابت که مورد استفاده قرار می‌گیرند برای بدست آوردن مزیت رقابتی در یک صنعت یا مبارزه علیه دیگر شرکت‌ها است. به هرحال اینها اختیارات استراتژی صنعت موجود برای یک شرکت یا واحد تجاری برای مبارزهٔ موفقیت‌آمیز در داخل صنعت نیستند. استراتژی‌های تعاون، آنهایی هستند که برای بدست آوردن مزیت رقابت در یک صنعت علیه دیگر شرکت‌ها مورد استفاده قرار گرفته‌اند. استراتژی دیگر سازش کردن است که خیلی قانونی است، اولین نوع از استراتژی رقابتی است که استراتژی اتحاد نامیده می‌شود. یک استراتژی متحد که از همکاری دو یا بیشتر از شرکتها و یا واحدهای تجاری برای بدست آوردن استراتژی وارد اهداف مشخصی که مورد استفاده هر دو طرف هستند تشکیل شده است. اتحاد بین شرکت یا واحدهای تجاری به یک حقیقت در زندگی تجاری مدرن تبدیل شده است. بعضی از شرکتها خیلی کوتاه مدت هستند، و تنها جهت یک همکاری برای ایجاد پایگاه در بازار جدید دوام دارند. دیگر شرکتها، طولانی و بادوام‌اند؛ وقتی ممکن است برای تداخل دو شرکت بین این دو مقدمه‌ای باشد. شرکت‌ها یا واحدهای تجاری ممکن است یک استراتژی متحد را به چند دلیل تشکیل دهند (مانند

بدست آوردن تکنولوژی یا دسترسی به توانایی‌های تولید به بازار مشخصی که برای کاهش خطر سرمایه‌گذاری یا سیاستی که برای بدست آوردن مزیت رقابتی است.) اقدامات اتحادیه بین شرکت‌ها و واحدهای تجاری به پیوست رشته‌های متوالی از ضعیف و جدا از هم تا قوی و بسته قرار می‌گیرند.

خدمت دوجانبه اشتراک منافع ـ مشارکت چه چیز است؟

یک خدمت دوجانبه مشارکتی یک همکاری از شرکت‌های مشابه در صنایع شبیه به هم است که با بکارگیری منابع خود برای بدست آوردن سودی که بدست آوردن آن به تنهایی بسیار گران است استفاده می‌شود، مانند دسترسی به تکنولوژی پیشرفته شرکت IBM آمریکا و شرکت Toshiba از ژاپن و شرکت Siemens از آلمان برای توسعهٔ نسل‌های جدید از Chips (تراشه‌های) کامپیوتری بعنوان قسمتی از این اتحاد باهم مشارکت کردند، شرکت IBM به شرکت توشیبا پیشنهاد داد که تحقیق‌های خود را در مورد اصول مکانیکی ـ شیمیایی جهت کمک به کسب توسعه یک روش تولید جدید با استفاده از اشعهٔ ماوراء بنفش برای طراحی مدارهای فاز در تراشه‌های بلوری، اجرا کند. شرکت IBM سپس تکنولوژی جدید را برای امکانات به آمریکا انتقال داد. مشارکت دوجانبه بطور منصفانه ضعیف بود و همکاری دورتادور در واقع عمل متقابل یا ارتباطات بین دو شریک خیلی کم بود.

ریسک مشترک چیست؟

ریسک مشترک یک فعالیت تجاری متحد است که از دو یا چند سازمان جدا از هم برای اهداف استراتژیک تشکیل شده که ایجاد یک واحد مستقل تجاری و واگذاری مالکیت و مسئولیت‌های عملی و ریسک‌های مالی و پاداش‌ها برای

هریک از اعضا است. در حالیکه موجودیت (شناسایی) خودمختاری خود را بصورت مستقل همراه با امکانات مجاز بین آنها حفظ می‌کند.

ریسک مشترک که در وسط سلسله اشتراک قرار دارد که برای بدست گرفتن (غضب کردن) یک فرصت (شانس) که احتیاج به توانایی‌هایی از دو شرکت یا واحدهای تجاری، تشکیل شده‌اند. مانند تکنولوژی یکی و کانال توزیع شرکت دیگر.

ریسک مشترک، مشهورترین شکل از همکاری استراتژی است. اغلب برای اینکه شرکت‌هایی که درگیر هستند نمی‌خواهند و یا نمی‌توانند بطور قانونی برای همیشه باهم تداخل داشته باشند (یکی شوند) رخ می‌دهند. ریسک‌های مشترک راهی را برای ترکیب موقتی از توانایی متفاوت شریک‌ها در بدست آوردن یک نتیجه ارزش برای هردو شریک فراهم می‌کند؛ برای مثال، شرکت داروئی Pharma ceutical Merck و شرکت شیمیائی Dupont زیر یک مالکیت مشترک به توافق رسید که شرکت جدیدی بنام Dupont metck pharmaceutical تشکیل دادند.

این موضوع بی‌نهایت در جهان مشهور شد که بخاطر موانع مالی ـ سیاسی و قانونی، ریسک‌های مشارکتی راه مناسبی است که شرکتها باهم کار کنند بدون اینکه استقلال خود را از دست بدهند. زیان (مانع کامیابی) ریسک‌های مشارکت شامل از دست دادن کنترل و فواید پایین و احتمال درگیری با شریک و احتمال نقل و انتقال مزیت تکنولوژی به شرکت است. ریسک‌های مشترک اغلب موقتی به نظر می‌آیند. مخصوصاً برای بعضی از شرکت‌ها که ممکن است آنها را بعنوان راهی برای برطرف کردن ضعف‌های رقابتی مشاهده کنند تا اینکه آنها بتوانند مزیت طولانی مدت در شرکت را بدست آورند مخصوصاً به این دلیل که ریسک‌های مشترک دارای میزان شکست بالایی هستند. تحقیقات نشان می‌دهد

که ریسک مشترک قصد دارد که بیشتر موفقیت‌آمیز باشند وقتی که هردو شریک در ریسک دارای مالکیت مساوی اند و برای نتایج بدست آمده هردو بهم دیگر متکی‌اند.

پروانه (جواز) توافق چیست؟

جواز توافق، توافقی است که در آن، شرکت‌های مجاز حقوقی به دیگر شریک‌ها در کشور دیگری یا بازار تولید یا فروش یک تولید می‌دهند که توافق کننده خسارت را به شرکت دارندهٔ پروانه در برگشت برای تخصصی‌های تکنیکی پرداخت می‌کند. پروانه (جواز) استراتژی مفید و مخصوصی است که مارک تجاری یا نوع نام که شناخته شده باشد و یک شرکت اعتبارات کافی را برای سرمایه‌گذاری ورود به دیگر کشورها را بطور مستقیم نداشته باشد. شرکت Anheuser - Busch این استراتژی را برای تولید و بازار عطر Budweiser در انگلستان، ژاپن، استرالیا، کُره و فیلیپین مورد استفاده قرار داد. این استراتژی همچنین زمانی اهمیت پیدا می‌کند که کشوری وارد شدن سرمایه‌گذاری را مشکل یا غیر ممکن نماید. این خطر همیشه وجود خواهد داشت که شرکت گیرنده جواز ممکن است رقابت خود را تا نقطه‌ای ایجاد کند که به یک رقیب یا شرکت دهنده پروانه تبدیل گردد. بنابراین یک شرکت هرگز نباید به رقیب شناخته شده خود پروانه اعطا کند حتی برای برتری‌های کوتاه مدت هم که باشد.

ارزش شراکت زنجیره‌ای چیست؟

ارزش شراکت زنجیره‌ای یک اتحاد قوی و نزدیک است که در آن یک شرکت یا واحد یک توافق با شرایط طولانی با عرضه کننده یا توزیع کننده تشکیل می‌دهد. کلیدی است برای برتری دوجانبهٔ ارزش شراکت زنجیره‌ای

یک شرکت بطور عمده در حال مشهور شدن است چون در بیشتر شرکت‌ها و واحدهای تجاری واگذاری فعالیت‌هایی که قبلاً انجام داده‌اند در داخل شرکت و واحد تجاری است. برای مثال شرکت AT & T تهیه و توزیع کارت اعتباری خود را به سیستم خدماتی TOTAL واگذار کرد.

سئوالات قابل بحث:

۱) کدام نیروهای صنعت ممکن است منجر به از دست دادن موقعیت مناسب شوند؟

۲) چرا بیشتر استراتژی‌های مشارکتی، موقتی هستند؟

۳) چرا یک شرکت یا واحد تجاری ممکن است یک استراتژی برتری قیمت و تفکیک (تغییر کیفیت) را هم زمان دنبال کند؟

فصل ۶

تدوین استراتژی: استراتژی متحد

استراتژی هدفمند

همانطوریکه هر تولید و یا واحد تجاری برای بهبود بخشیدن به رتبهٔ رقابتی باید یک استراتژی تجاری را دنبال کند. هر شرکت هم باید تصمیم بگیرد حرکت خود را بطرف رشد و توسعه با طرح این سه سؤال:

۱) آیا ما باید توسعه را کاهش بدهیم و یا عملیات خود را بدون تغییرات ادامه بدهیم؟

۲) آیا ما باید فعالیت‌های خود را درون صنعت جاری خود متمرکز کنیم یا فعالیت‌های خود را در دیگر صنایع متنوع سازیم؟

۳) اگر می‌خواهیم رشد و توسعه بیابیم آیا فعالیت توسط توسعه داخلی و یا مساعدسازی توسط فعالیت خارجی و یکی شدن‌ها ریسک‌های مشترک است؟

استراتژی هدایتی یک شرکت از سه جهات عمومی بطرف رشد ترکیب یافته است (بعضی مواقع گفته می‌شود استراتژی‌های بزرگ):

۱ـ استراتژی‌های رشد، فعالیت‌های شرکت را توسعه می‌دهند

۲ـ استراتژی‌های پایدار هیچ تغییر در فعالیت‌های جاری شرکت ایجاد نمی‌کنند.

۳ـ استراتژی‌های کاهش دهنده، سطح فعالیت‌های شرکت را کم می‌کنند.

هرکدام از این دوره‌ها می‌تواند دوباره طبقه‌بندی شوند به استراتژی‌های

شخصی بیشتر طبقه‌بندی شوند. (همانطوریکه در شکل ۱ـ۶ نشان داده شده است.)

شکل ۱ ـ ۶استراتژی هدایتی

رشد
تمرکز
رشد افقی
رشد عمودی
متنوع ساختن
متحد المرکز
اختلاط

پایدار	کاهش دهنده
تامل	فضای محل چرخش
حرکت بااحتیاط	گرفتار شرکت
بدون تغییر	یک جا فروختن ـ بی بهره
سود	ورشکستگی ـ تسویه

استراتژی رشد کدام‌ها هستند؟

استراتژی‌های مشارکت که در مورد شرکت‌های تجاری اتخاذ می‌شوند آنهایی هستند که برای فراهم کردن رشد در فروش‌ها، دارایی‌ها، سودها، یا بعضی از این ترکیبات طراحی شده‌اند. دو استراتژی مشارکت اساسی وجود دارد: تمرکز در یک خط تولید یا صنعت و یا تنوع در دیگر تولیدات یا صنایع. این را می‌توان بطور داخلی با سرمایه گذاری در توسعه تولید جدید یا بصورت

خارجی توسط ترکیبات، سازگاری‌ها و استراتژی‌های متحد کسب کرد.

ترکیب (یکی شدن، جذب شدن) یک نقل و انتقال است که شامل دو یا چند شرکت است که در آن کالا مورد مبادله قرار می‌گیرد. ولی از جایی که فقط یک شرکت باقی می‌ماند یکی شدن که اغلب بین شرکت‌هایی که تا حدودی با اندازه مشابه اغلب اتفاق می‌افتد و نام شرکت ایجاد شده امکان دارد آن نامی را که از ترکیب نام شرکت‌ها بوجود می‌آید داشته باشد. مثال: شرکت اتحادیه Allied و شرکت Signal که شرکتی بنام Allied Signal را تشکیل می‌دهند. سازگاری در واقع خرید (سهمیه) یک شرکت است که بطور کامل بعنوان یک زیرمجموعه فعالیت کننده یا قسمتی از اتحاد بوجود آمده جذب می‌شود مانند شرکت Procter & Gamble که یکی شدن اغلب میان شرکت‌هایی با اندازهٔ مختلف رخ می‌دهد و می‌تواند دوستانه و یا خصمانه باشد. که اتحاد خصمانه اغلب تحت کنترل قرار دادن نامیده می‌شود.

استراتژی متحد همکاری دو یا چند شرکت یا واحد تجاری است برای بدست آوردن اهداف استراتژی بطور مشخصی که برای هردو طرف مفید می‌باشند.

چرا باید استراتژیهای متمرکز را مورد استفاده قرار داد؟

اگر خط تولید جاری یک شرکت که دارای پتانسیل رشد واقعی باشد تمرکز منابع از آن خطوط تولید بعنوان یک استراتژی برای رشد عاقلانه است. دو استراتژی تمرکز اساسی وجود دارد: ائتلاف (تکمیل انضمام) افقی یا عمودی.

تکامل عمودی: رشد می‌تواند توسط تکامل عمودی با تحت نفوذ قرار دادن یک عامل که قبلاً توسط یک عرضه‌کننده فراهم شده (تکامل عقب) یا توسط یک توزیع کننده (تکامل جلو) حاصل شود. این یک استراتژی منطقی برای یک شرکت یا واحد تجاری با موقعیت رقابتی قوی در یک صنعت با جذابیت

بالا است. برای نگه داشتن و یا حتی بهبود بخشیدن موقعیت رقابتی آن توسط تکامل عقب ماندگی، شرکت امکان دارد آن طوری عمل کند که هزینه‌های سازگاری منابع و عملیات غیرمؤثر را تقلیل دهد. همچنین برای کنترل بیشتر روی کیفیت و توزیع تولید توسط تکامل رشد بدست آورد (شرکت، در اثر، ساختار رقابت مجزای خود مزیت‌های رقابتی بزرگتری بدست آورد). که مقدار تکامل عمودی که می‌تواند از تکامل کامل تغییر یابد که در آن شرکت ۱۰۰٪ عرضه کننده‌های اصلی و توزیع خود را مجزا می‌کند. برای تکامل ضعیف که در آن شرکت در داخل تولید کم‌تر از نصف از عرضه کنندگان اصلی خود را دارد. در منابع غیر تکاملی که در آن شرکت از قراردادهای دراز مدت با دیگر شرکت‌ها برای فراهم کردن عرضه‌های کلیدی (اصلی) و توزیع استفاده می‌کند. منبع بیرونی، با استفاده از قراردادهای درازمدت برای کاهش هزینه‌های اداری داخلی که بیشتر مشهور شده بعنوان شرکتهای بزرگ که برای کاهش هزینه‌ها کار کرده‌اند و با کاهش تکامل عمودی دارای رقابتی بیشتر شده‌اند. شرکت می‌تواند توسط فعالیت داخلی یا خارجی به تکامل عمودی برسد. برای مثال آقای هنری فورد، منابع داخلی شرکت را برای ایجاد پروژه River Rouge در خارج شرکت Detroit مورد استفاده قرارداد که مرحله تولید به جایگاهی از تکمیل رسید که معدن آهنی از یک طرف پروژه وارد و از طرف دیگر یک اتومبیل کامل در یک پارک بزرگ خارج می‌شد. شرکت Dupont (شرکت بزرگ شیمیایی) برعکس برای تکامل عمودی ضعیف با بدست آوردن روغن مورد احتیاجش در تولید در کارخانه‌های رنگ‌رزی Dupont مسیر خارجی را انتخاب کرد با وجود اینکه تکامل عقب اغلب نسبت به تکامل جلو بیشتر سودآور است می‌تواند استراتژی سازگاری اتحادیه را با ایجاد یک مانع از دارایی‌های گران قیمت که ممکن است فروش آنها مشکل باشد کاهش دهد. بنابراین می‌تواند برای شرکت محدودیت خروج ترک آن صنعت مخصوص را ایجاد کنند. با

فروش اتومبیل‌هایی که در حال کاهش هستند، برای مثال جنرال موتور پیشنهاد قسمت عرضه کننده‌های بیرونی را به استفاده از کارگران و کارخانه‌ها کد خود را جایگزین کرد.

تکامل افقی: تکامل افقی درجه‌ای است که شرکت در محل‌های متنوع جغرافیایی در همان بخش از صنعت، از شراکت زنجیره‌ای عمل می‌کند که رشد می‌تواند توسط تکامل افقی با توسعه تولیدات و خدمات پیشنهاد داده شده برای بازارهای جاری حاصل گردد. یک شرکت می‌تواند سهم بازار، امکانات تولید، مکان‌های توزیع کننده یا تکنولوژی‌های مشخص شده را توسط توسعه داخلی یا خارجی به وسیلهٔ توافق‌ها یا اقدامات مشترک با دیگر شرکت‌ها در همان صنعت بدست آورد. تکامل افقی برای یک شرکت از کل یا قسمتی از مالکیت تا توافق درازمدت متغیر است. برای مثال شرکت هواپیمایی هلند KLM، شرکت هواپیمایی آلمان Dutch، سهم قابل توجهی (قسمتی از مالکیت) را در هواپیمایی Northwest برای فراهم کردن دسترسی به بازار آمریکا و آسیا خریداری کرده‌اند که شرکت هواپیمایی KLM قادر نبود که تمام سهام Northwest را به خاطر قوانین دولت آمریکا که مالکیت خارجی یک شرکت داخلی را ممنوع کرده بود (به دلایل نظامی) بدست آورد. چندین خطوط کوچک مسافربری هواپیمایی در حال قرارداد با شرکت بزرگ هواپیمایی هستند تا بتوانند یک هماهنگی کامل را برای مسافران ارائه دهند. برای مثال هواپیمایی mesa یک توافق ۵ ساله را با هواپیمایی United امضاء کرد تا بتواند در لیست انتظار شرکت هواپیمایی United بعنوان United Exp در فرودگاه Denver قرار گیرد.

چرا باید استراتژی‌های متنوع را مورد استفاده قرار داد؟

اگر خط تولید جاری یک شرکت دارای پتانسیل کافی برای رشد نیست، مدیریت ممکن است یک تنوع را به کار گیرد. دو استراتژی متنوع اصلی وجود دارند: متمرکز و اختلاط.

متحدالمرکز (وابسته) وجه تمایز

رشد توسط تمرکز متنوع که در صنعت مربوطه توسعه می‌یابد ممکن است یک استراتژی اتحادی مناسب باشد وقتی که یک شرکت یک موقعیت قوی رقابتی دارد ولی جذابیت صنعت پایین است. با تمرکز روی خصوصیاتی که باعث رقابت منحصر بفرد شرکت شده است، شرکت از آن نقاط قدرت به منظور وجه تمایز استفاده می‌کند. شرکت قصد دارد یک استراتژی مناسب را در یک صنعت تازه بدست آورد جایی که می‌تواند آنرا بعنوان دانش تولید شرکت بکار گیرد. توانایی‌های تولید و مهارت‌های بازاریابی که مورد استفاده قرار می‌دهد بطور مؤثر در صنعت اصلی می‌تواند در کار خوب به کار گرفته شود. تولیدات شرکت تا حدودی با هم مرتبط هستند؛ آنها دارای بعضی از تهدیدات مشترک هستند. جستجو برای کار مشترک به مفهوم آن است که دو تجارت باهم نسبت به وقتی که مجزا هستند سود بیشتری کسب می‌کنند. نکته اشتراک ممکن است دارای تکنولوژی مشابه موارد استفاده مشتری، توزیع مهارت‌های مدیریت یا شباهت تولید باشد.

شرکت ممکن است توسط اهداف داخلی یا خارجی تنوع تمرکز را انتخاب کند؛ برای مثال، هواپیمایی آمریکا هردو هدف داخلی و خارجی را بطور فزاینده زیان دهی تجارت هواپیمایی به تعدادی از تجارت‌های مرتبط با هم که توسط شرکت اولیه اداره می‌شوند جدا کرده است.

اختلاط یا جمع‌آوری (غیرمرتبط) اطلاعات متنوع:

وقتی که مدیریت متوجه می‌شود که صنعت جاری موجود غیرجذاب است و

شرکت دارای توانایی و مهارت‌هایی قابل توجهی نیست که به آسانی بتواند آن را به تولیدات و یا خدمات مرتبط در صنایع انتقال دهد استراتژی محتمل اختلاط متنوع است. تنوع در یک صنعت بدون ارتباط به صنعت جاری است. تا اینکه دارای یک تهدید مشترک در تمام سازمان باشد. مدیرانی که این استراتژی را بکار می‌گیرند در درجه اول با درنظر گرفتن وضعیت جاری نقد یا کاهش خطر نگران هستند.

تاکید در اختلاط یا جمع‌آوری متنوع در نظر گرفتن مالی است تا روی همکاری مشترک بازار ـ تولید و تنوع، برای مثال شرکت با پول نقد زیاد با موقعیت‌های کم برای رشد در صنعت خودش ممکن است به طرف صنعت دیگری حرکت کند جایی که موقعیت‌های زیادی وجوددارد ولی پول نقد به سختی پیدا می‌شود. همچنین تنوع اختلاط ممکن است موقعی باشد که شرکت با خرید فصلی یا حتی با خریدهای جاری نقد در یک صنعت زیر مرتبط با تکامل فروش‌های فصلی جریان پول نقد را تنظیم خواهد کرد.

استراتژی‌های ثبات چه چیزهایی هستند؟

یک شرکت ممکن است با ادامهٔ فعالیت‌های جاری خود بدون تغییرات قابل توجه، جهت بقاء را بر رشد ترجیح دهد. بقاء استراتژی تمام اعضاء شرکت می‌تواند موقعیت مناسب عملی شرکت در یک محیط مناسب قابل پیش‌بینی باشد. استراتژی‌های بقاء می‌توانند درکوتاه مدت خیلی مفید باشند، در عین حال می‌توانند خطرناک نیز باشند اگر برای مدت طولانی ادامه داده شوند. بعضی از استراتژی‌های خیلی معروف دوران اخیر تأمل و ادامه دادن با استراتژی احتیاط و استراتژی بدون تغییر و استراتژی سود می‌باشد.

چرا مکث و ادامه استراتژی را باید مورد استفاده قرار داد؟

مکث و ادامه استراتژی یک احتیاط است که در اثر تأخیر در، فرصت استراحت که قبل از ادامه رشد یا کاهش استراتژی روی می‌دهد و ممکن است به‌عنوان استراتژی موقت که یک شرکت را قادر به استحکام منابع خودش بعد از یک مدت طولانی رشد سریع در یک صنعت می‌سازد خیلی مساعد باشد. تا با آیندهٔ نامطمئن روبرو شود. و بطور اخص یک استراتژی موقتی است که مورد استفاده قرار می‌گیرد تا محیط بیشتر قابل پذیرش باشد یا شرکت را قادر می‌سازد که منابع را بعد از یک رشد سریع دراز مدت تحکیم بخشند. این استراتژی را شرکت کامپیوتر Dell در سال ۱۹۹۳ بعد از استراتژی رشد خود که منجر به رشد بیشتر از انتظارش بود، دنبال کرد.

چرا باید از استراتژی بدون تغییر استفاده کرد؟

استراتژی بدون تغییر تصمیمی است که چیز تازه‌ای انجام داده نشود. انتخابی است برای ادامهٔ عملیات جاری و روش‌هایی برای نجات آینده که به ندرت بصورت یک نوشته و به‌عنوان یک استراتژی مطلق در می‌آید. موفقیت استراتژی بدون تغییر بستگی به کمبود تغییرات قابل توجه در موقعیت یک شرکت دارد. استحکام مربوطه که توسط مقام رقابتی شرکت یک صنعت ایجاد شده است با رشد کم و یا بدون رشد که شرکت را به ادامه انجام کارهای جاری تشویق می‌کند مواجه است که با ایجاد تنظیمات کوچک برای تورم در فروش‌ها و اهداف سود است که شرکت با هیچ فرصت یا تهدید مشخصی مواجه نیست و یا هیچ گونه اهمیتی به برتری‌ها و کاستی‌ها نمی‌دهد. برای رقابت کننده‌های هجومی که احتمال دارد وارد همچون صنعتی شوند احتمالاً شرکت یک روش کلی مساعد سودآور و ماندگار را برای تولیداتش پیدا کند. تاموقعی که صنعت در حال استحکام است احساس آرامش مناسب که یک شرکت در این موقعیت

تجربه می‌کند آن است که احتمالاً مدیریت را مجبور به پیروی از استراتژی بدون تغییر کند که در آینده انتظار از آن برای ادامهٔ کار بعنوان یک تمدید از حال خواهد بود. بیشتر تجارتهای شهری کوچک احتمالاً قبل از اینکه شرکت Walmart وارد آن نواحی شود از این استراتژی پیروی می‌کردند.

چرا باید از استراتژی سود استفاده کرد؟

استراتژی سود تصمیمی است که هیچ چیز تازه‌ای را در موقعیت بدتر شدن انجام نمی‌دهد. استراتژی سود در واقع اقدامی حمایتی از سود است وقتی که فروش شرکت روبه کاهش و هزینه‌های کوتاه مدت اختیاری باشند. تا بتواند موقعیت ضعیف شرکت را به سهامداران و گروه‌های سرمایه‌گذاری اعلام کند. مدیریت ارشد ممکن است تصمیم بگیرد که این استراتژی اغوا کننده را دنبال کند. که مشکلات شرکت را در محیط‌های بحرانی (مانند روش‌های ضد صنعتی خط مشی دولت رقابت کننده‌های غیر اخلاقی و مشتری شیک پوش و قرض دهنده‌های تشنه) مدیریت سرمایه‌گذاری را به تعویق می‌اندازد یا هزینه‌ها را می‌دهد. مانند R & D و نگهداری و تبلیغات برای نگه داشتن سودها در یک سطح ثابت در طی این دوران است. و حتی ممکن است که یکی از خطوط تولید خود را برای فواید جریان نقد به فروش برساند. بطور مشخص استراتژی سود فقط برای کمک به یک شرکت برای گذشتن از مشکلات موقتی مفید است متأسفانه استراتژی اغواکننده اگر بمدت طولانی ادامه یابد، منجر به تنزل جدی در موقعیت رقابت شرکت خواهد شد. بنابراین استراتژی سود اغلب ناشی از مدیریت ارشد کوتاه مدت و اغلب عکس‌العمل خودی نسبت به موقعیت است.

استراتژی‌های صرفه‌جویی چه استراتژی‌هایی هستند؟

مدیریت ممکن است استراتژی‌های صرفه‌جویی را وقتی که شرکت یک موقعیت ضعیف رقابتی داشته باشد اتخاذ کند. در بعضی یا در تمام خطوط تولید خود که منجر به عملکرد ضعیف می‌شود وقتی که فروش پایین و فواید در حال کم شدن است این استراتژی‌ها فشار زیادی را برای بهبود عملکرد ایجاد می‌کنند (همانند مربی تیم فوتبال بازنده) که مدیر عامل به طور اخص زیر فشار است تا بطور سریع کاری انجام دهد یا مورد انتقاد قرار دهد و برای حذف ضعف‌هایی که شرکت را به پایین می‌کشاند، تلاش می‌کند. مدیریت احتمالاً یکی از چندین استراتژی متوالی و چرخه‌ای را دنبال می‌کند یا به یک شرکت ملزم به فروش، اعلام ورشکستگی یا تسویه کارکنان تبدیل می‌گردد.

چرا باید استراتژی چرخشی را مورد استفاده قرار داد؟

استراتژی چرخشی تأکید روی بهبود بخشیدن و تأثیر عملی و احتمالی مساعدترین موقع را دارد وقتی که مشکلات شرکت نافذ هستند ولی هنوز در وضع بحرانی نیست که شباهت به رژیم غذایی دارند. دو مرحلهٔ اساسی در مورد استراتژی چرخشی، که شامل **ادغام** و **تحکیم** (تثبیت) است. انقباض (ادغام) سعی و کوشش محدودی است برای سریع بودن «قطع خون‌ریزی» در حالت کلی، همه هیأت از اندازه و قیمت دور افتاده‌اند. مرحله دوم، تحکیم (تثبیت) است که اجرا کردن یک برنامه برای محکم کردن کارآموز کنونی شرکت برای مقاوم کردن شرکت است. مدیران طرح‌هایی را برای کاهش غیرضروری هزینه‌های اضافه فراهم می‌کنند و برای مورد تأیید قرار دادن، هزینه‌ها فعالیت‌های عملی هستند که یک زمان بحرانی برای سازمان خواهند بود. اگر مرحله تحکیم در یک وضع مثبت به مورد اجرا در نیاید بیشترین و بهترین افراد شرکت آنرا ترک خواهند کرد. اگر تمام کارکنان مورد تشویق قرار گیرند در پیش

دوره‌ای قوی‌تر و بهتر از شرکت سازمان دهی شده درگیر خواهند شد و موقعیت رقابتی خود را بهبود بخشیده است و قادر است یک بار دیگر تجارت را توسعه دهد.

چرا باید استراتژی محسور شده (گرفتار) را مورد استفاده قرار داد؟

استراتژی محسور شده تنها توزیع کننده و عرضه کننده شرکتهای دیگر است. در عوض در دراز مدت متعهد به آن شرکت است و شرکت در اثر این استراتژی، استقلال و امنیت خود را از دست می‌دهد. یک شرکت با موقعیت ضعیف رقابتی ممکن است به یکی از بزرگترین مشتریان خود پیشنهاد یک شراکت اجباری بدهد و در عوض ادامه حیات شراکت را با قرارداد طولانی مدت تضمین کند. و در این راه شرکت ممکن است قادر به کاهش حوزه بعضی از فعالیت‌های عملکردی خود باشد. مانند بازاریابی که توانایی کاهش هزینه‌ها را بطور قابل توجهی داراست. برای مثال، در جهت اینکه عرضه کننده منحصربفرد یک قسمت از وسایل اتومبیل شرکت GM، شرکت دیگری موافقت کند که توسط یک تیم مخصوص از شرکت GM امکانات لوازم موتور و کتاب‌ها، مورد بررسی و کارکنان مورد مصاحبه قرار گیرند. در عوض نزدیک به ۸۰٪ از تولیدات شرکت توسط قراردادهای بلندمدت به GM فروخته شوند.

چرا باید از استراتژی فروش به بیرون یا محروم سازی (خلع) استفاده کرد؟

اگر یک شرکت با موقعیت ضعیف رقابتی در این صنعت قادر نیست یا با اتکا به خود، خود را بالا بکشد و یا مشتری پیدا کند که توسط آن بتواند یک شرکت اجباری شود ممکن است که انتخاب دیگری غیر از فروش نداشته باشد که صنعت را ترک کند، در یک استراتژی فروش که تمام شرکت فروخته می‌شود. این عاقلانه است که اگر مدیریت بتواند هنوز قیمت خوبی را برای سهامداران

خود با فروش تمام شرکت به شرکت دیگر فراهم کند.

اگر شرکت دارای خطوط تجاری چندمنظوره‌ای باشد ممکن است استراتژی محروم و بی‌بهره را در پیش گیرد که فروختن یک واحد تجاری است. برای مثال: شرکت monsanto که این استراتژی را مورد استفاده قرار داد. شرکت monsanto متوجه شد که در سال ۱۹۹۷ که برای تجارت شیمیایی شناخته شده بود باعث ضربه زدن به رشد شرکت می‌شود، که بخش عملکرد شیمیایی در طی ۱۰ سال گذشته با پیشرفت‌هایی در تکنولوژی زیستی و کشاورزی تولیدات تحت تأثیر قرارداشت، که استراتژی رها کردن، تصمیم عاقلانه‌ای به نظر رسید.

چرابايد استراتژی ورشکست یا برچیدن (از بین بردن) را مورد استفاده قرار داد؟

وقتی که شرکتی خود را در بدترین موقعیت ممکن موقعیت ضعیف رقابتی در یک صنعت همراه با امیدهای کم می‌یابد مدیریت تنها راه‌های دیگر محدودی دارد که تمام آنها ناخوشایند هستند. برای اینکه هیچ کس علاقه‌مند به خریدن یک شرکت ضعیف در یک صنعت غیرجذاب نیست. شرکت باید استراتژی ورشکست و یا برچیدن را بکار گیرد. ورشکستگی شامل از دست کشیدن مدیریت شرکت و واگذار کردن به دادگاه‌ها برای حل و فصل مقررات شرکت است. مدیریت ارشد امیدوار است بعد از اینکه دادگاه تصمیم بر تصرف شرکت گرفت، شرکت قوی‌تر و بهتر قادر به رقابت در یک صنعت جذابتر خواهد بود. آزمایشگاه Wang این قدم را در سال ۱۹۹۲ که توسط Anwang تأسیس گردیده بود برداشت، شرکت قادر نبود که نقل و انتقال را از مرحله Word processors به کامپیوترهای شخصی ایجاد کند و بالأخره شرکت بعد از فوت مؤسس، شکست خورد. بارسیدگی دادگاه نسبت به سازماندهی دوباره طرح که احتیاج به تمرکز روی نرم افزارهای اداری داشت ازورشکستگی نجات یافت.

برخلاف ورشکستگی، درخواست می‌کرد که شرکت دائمی شود. برچیدن شرکت، در واقع دارایی‌های شرکت بصورت تکه یا قسمت بفروش برساند. برای اینکه صنعت جالبی نیست و شرکت خیلی ضعیف است که بخاطر ارتباط مربوطه فروخته شود، مدیر ممکن است که تا حد امکان دارایی‌ها را به پول نقد تبدیل کند و بعد از اتمام مقررات لازم بین سهامداران توزیع کند که اثر مثبت آن برچیدن شرکت نسبت به ورشکستگی آن است که هیأت اجرائی بعنوان نمایندگان سهامداران و همراه با مدیر ارشد بجای اینکه به دادگاه مراجعه کنند تصمیم می‌گیرند ممکن است بطور کامل سهامداران را فراموش کنند.

تجزیه و تحلیل رتبه

در فصل ۵ این کتاب اشاره کردیم که چگونه خطوط تولید بطور انفرادی و واحدهای تجاری می‌توانند با استفاده از رقابت و استراتژی‌های بازار همکاری لازم را بدست آورند. شرکت‌هایی (دارای چند خط تولید) با واحدهای تجاری باید همچنین از خودشان بپرسند که چگونه تولیدات متنوع و واحدهای تجاری باید اداره شوند تا عملکرد کلی شرکت را افزایش دهند؟

۱) چه میزان از وقت و پول ما باید روی بهترین تولیدات و واحدهای تجاری صرف شود تا مطمئن باشیم که آنها بطور موفقیت‌آمیز ادامه دارند؟

۲) چه مقدار از پول و وقت ما برای توسعه تولیدات جدید باید صرف شود که بیشترشان هرگز موفق نخواهند بود؟

یکی از معروفترین کمک‌ها برای استراتژی توسعه تعاون در شرکتهای چندملیتی، در واقع تجزیه و تحلیل رتبه یا مقام و جایگاه تولیدات است. با وجود اینکه شهرت آن کاهش یافته است از سال‌های ۱۹۷۰ تا سالهای ۱۹۸۰ که نیمی از بزرگترین شرکتهای تجاری از تجزیه و تحلیل رتبه استفاده کردند، که هنوز توسط ۲۷٪ از ۵۰۰ شرکت در تدوین استراتژی تعاون (همکاری) مورد

استفاده است. تجزیه و تحلیل مقام (جایگاه) ادارات مرکزی اتحادیه را در نقش یک سهامدار داخلی قرار می‌دهد. در تجزیه و تحلیل رتبه، مدیریت ارشد خطوط تولید و واحد تجاری خود را بعنوان یک سری از سرمایه‌گذاری‌ها که از آنها میزان سودآوری انتظار بیشتری است را مشاهده می‌کند. خطوط تولید و واحدهای تجاری تشکیل یک رتبه سرمایه‌گذاری می‌دهند که مدیریت ارشد باید بطور مرتب برای فراهم کردن بهترین برگشت سود در شرکتی که در آن پول سرمایه‌گذاری شده است، تردستی کنند.

مزیت‌ها و محدودیت‌های موقعیت تجزیه و تحلیل، چه چیزهایی هستند؟

موقعیت تجزیه و تحلیل که بطور عادی در طراحی استراتژی مورد استفاده قرار می‌گیرد، بعضی از مزیت‌ها را پیشنهاد می‌کند:

۱) مدیریت ارشد را بطور انفرادی تشویق به بررسی هرکدام از تجارتهای شرکت می‌کند و اهداف منابع تخصیص دهنده را برای هرکدام تنظیم می‌کند.

۲) استفاده از داده‌های جهت‌دار (محوری) خارجی را برای تکمیل قضاوت مدیریت تحریک می‌کند.

۳) جریان نقدینگی موجود را جهت استفاده در توسعه و رشد، افزایش می‌دهد.

۴) امکانات ارتباط گرافیکی را نشان می‌دهد.

اگرچه موقعیت تجزیه و تحلیل بعضی از محدودیت‌ها را نیز انجام می‌دهد موجب شده که برای بعضی از شرکتها استفاده از ماتریس خود را کاهش دهد.

الف) آسان نیست که قسمت‌های تولید و بازار را تعریف کرد.

ب) پیشنهاد استفاده از استراتژی‌های استاندارد لازم است که می‌تواند فرصتها را از دست بدهد یا غیر عملی کند.

پ) وقتی که رتبه‌ها در حالت واقعی براساس قضاوت‌های موضوعی قرار

داشته باشند. تصوری از دقت زیاد علمی ایجاد می‌کند.

ت) همیشه واضح نیست که چه چیزی باعث جذابیت صنعت می‌شود یا چه مرحله از تولید در چرخه زندگی آن است؟

ث) بی‌اطلاع موقعیت یک مدل توصیف شده را پی‌گیری می‌کند که ممکن است بطور واقعی باعث کاهش همکاری سودها شود اگر از آنها بطور نامساعد مورد بهره‌برداری شود.

اصل و منشأ همکاری:

استراتژی‌های همکاری (تعاون) باید نشان دهنده دو سؤال بحرانی (اصلی) باشند:

۱ـ این شرکت باید چه تجارتی داشته باشد و چرا؟

۲ـ چه ساختار سازماندهی، روش‌های مدیریت و فلسفه باعث پیشرفت عملکرد بالای واحدهای صنفی شرکت می‌شود؟

تحلیل‌گر رتبه قصد دارد که به سؤالاتی با امتحان کردن جذابیت صنایع مختلف و با مدیریت واحدهای تجاری برای جاری شدن پول نقد جواب دهد. آن امکان دارد، که با استفاده از پول نقد بوجود آمده از واحدهای رشد یافته برای ساختن خطوط تولید جدید اقدام کند. متأسفانه تحلیل‌گر رتبه یا مقام با سؤال اینکه چه تجارتی باید به یک شرکت وارد شود یا اینکه چگونه یک شرکت می‌تواند موقعیت خود را در میان خطوط تولید و واحدهای تجاری حفظ کند شکست می‌خورد. همانطوریکه از نامش پیداست تحلیل‌گر رتبه قصد دارد بصورت ابتدایی به موضوعات بصورت مالی و برحسب واحدهای تجاری و خطوط تولید مستقل و جدا از سرمایه‌گذاری‌ها نگاه کند. برعکس در شرکت یا مؤسسه اصلی و مرکزی مشاهدات شرکت در جهات منابع و توانایی‌ها است که می‌تواند برای ساختن ارزش واحد تجاری مانند موقعیت ایجاد شده در طی

واحدهای تجاری مورد استفاده قرار گیرد.

شرکت‌ها یا مؤسسات چندملیتی که اصل و منشأ همکاری تجارتی را دار می‌باشند ارزش ایجاد می‌کنند. که بهترین شرکت‌ها و موسسات مرکزی نسبت به رقبای خود که دارای همان تجارت می‌باشند ایجاد ارزش بیشتر می‌کنند. آن شرکت‌هایی که دارای مزیت‌هایی می‌باشند آنها را اصل منشأ و همکاری می‌خوانیم.

شرکت‌های مرکزی که استراتژی اتحاد (همکاری، تعاون) را بوسیلهٔ تمرکز بر روی شایستگی اصل منشأ همکاری ایجاد می‌شود و ارزش ایجاد شده بوسیله روابط بین همکاری و تجارتشان می‌باشد. در شکل ستادهای مرکزی شرکت قدرت زیادی در این رابطه دارد. اگر تناسب خوبی میان مهارت‌های اصلی (مرکزی) و منابع و احتیاجات و موقعیت‌ها از واحدهای تجاری وجود داشته باشد احتمال دارد که شرکت ایجاد ارزش کند. برعکس اگر تناسب خوبی وجود نداشته باشد شرکت احتمال دارد ارزش‌ها را خراب کند. این روش در نزدیک شدن استراتژی تعاون مفید است نه تنها در تصمیم‌گیری اینکه کدام تجارت جدید را بکار گرفت مفید است همچنین در انتخاب اینکه چگونه واحد تجاری موجود باید به بهترین وجه اداره شود، که کار اولیه ستاد مرکزی تعاون است. بنابراین بدست آوردن موقعیت در میان واحدهای تجاری با فراهم آوردن منابع مورد احتیاج واحد میسر است که با انتقال مهارت‌ها و توانایی‌ها میان واحدها با هماهنگی فعالیت‌ها از عامل‌های سهیم شده واحد برای بدست آوردن تصورات مناسب اقتصادی است (همانطوریکه در تهیه استراتژی مرکزی است.)

چگونه یک استراتژی مرکزی متحد توسعه می‌یابد؟

جستجو برای استراتژی مناسب شامل سه قدرت تحلیل زیر است:

۱) هر واحد تجاری (یا شرکت) را در موقع مناسب مورد هدف قرار دهد. در

جهات عوامل موفقیت بحرانی مورد امتحان قرار دهد، عوامل موفقیت بحرانی، آن مواردی از یک شرکت است که موفقیت یا شکست آن را تعیین می‌کند. (مانند عامل‌های استراتژیک،) عوامل موفقیت بحرانی احتمالاً از شرکتی به شرکت دیگر و از واحد تجاری به واحد تجاری دیگر تغییر می‌یابد. مردم در واحدهای تجاری احتمالاً عوامل بحرانی موفقیت را وقتی که آنها استراتژیهای تجارتی را برای واحدهای خود ایجاد می‌کنند شناسائی می‌کنند.

۲) هر واحد تجاری را (تا شرکت مورد هدف) در جهت‌های که عملکرد را می‌توان بهبود بخشید امتحان کنید. این‌ها را می‌توان مورد توجه قرار دهید که فرصت‌های مرکزی (اصلی) باشند. برای مثال دو واحد تجاری ممکن است قصد کسب منافع اقتصادی را با ترکیب توانایی‌های فروش خود داشته باشند. در حالت دیگر، یک واحد ممکن است تولید و مهارت‌های تدارکاتی خوبی داشته باشد ولی زیاد جالب توجه نباشد. یک شرکت مرکزی که دارای تجربیاتی در سطح جهانی است در این نواحی می‌تواند عملکرد آن واحد تجاری را بهبود بخشد. همچنین تعاون مرکزی می‌تواند برخی از افراد را از یک واحد تجاری که دارای مهارت‌های مورد نیاز باشند به دیگر واحد که مهارتها و فنون را ندارند منتقل کند. افراد اداره مرکزی شرکت ممکن است، بخاطر تجربیات خودشان در صنایع متفاوت نواحی را که در آن پیشرفت‌ها امکان‌پذیر است و حتی افراد در واحد تجاری متوجه آن نشده باشند مشخص کنند. تا اینکه نواحی مشخص شده بطور قابل توجهی نسبت به رقابت ضعیف باشند. افراد در واحدهای تجاری ممکن است متوجه این نواحی نباشند تا امکان داشته باشد که آن را بهبود بخشند. مخصوصاً اگر هر واحد تجاری فقط صنعت مخصوص بخود را مورد بررسی قرار دهد.

۳) مورد تجزیه و تحلیل قرار دادن اینکه چگونه شرکتهای مرکزی مناسب واحد تجاری هستند (تا شرکت را مورد هدف قرار دهند). اداره مرکزی شرکت باید متوجه قدرت‌ها و ضعف‌های خودشان در جهت منابع، مهارت‌ها یا

توانایی‌ها باشند. برای انجام این کار، شرکتهای مرکزی باید بپرسند چرا آن خصوصیاتی را که مناسب شرکتهای مرکزی و مساعد فرصت‌های مرکزی (اصلی) در هر واحد تجاری است را دارا است؟ باید همچنین بپرسد که اگر شرایط نامساعدی وجود دارد آیا میان خصوصیات مرکزی و عوامل استراتژی از هر واحد تجاری است؟

آیا یک استراتژی مرکزی (اصلی) هم می‌تواند یک استراتژی رقابتی باشد؟

باوجود اینکه در فصل ۵ استراتژی رقابتی در جهاتی در مورد شرکت یا یک واحد تجاری که فقط در یک صنعت فعالیت می‌کند مورد بحث قرار گرفت، استراتژی رقابتی هم می‌تواند در طی واحدهای تجاری مورد استفاده قرار گیرد. یک استراتژی افقی مانند یک استراتژی مرکزی شرکتی است که حدود مرزی واحد تجاری را برای ساختن موقعیت در طی واحدهای تجاری و برای بهبود بخشیدن رتبه رقابتی یک یا چند واحد تجاری قطع می‌کند وقتی که برای ساختن موقعیت مورد استفاده قرار می‌گیرد (مانند یک استراتژی مرکزی عمل می‌کند.) وقتی که برای بهبود بخشیدن به رتبه رقابتی یک یا بیشتر واحدهای تجاری مورد استفاده قرار می‌گیرد آن را می‌توان بعنوان یک استراتژی رقابتی شرکت آموزش داد. شرکتهای بزرگ چند ملیتی اغلب برخلاف دیگر شرکت‌های بزرگ چندملیتی در چندین بازار رقابت می‌کنند، این رقابت کننده‌های چندملیتی، شرکت‌هایی هستند که با یکدیگر نه تنها در یک واحد تجاری بلکه در چندین واحد تجاری رقابت می‌کنند. در یک موقع یا مواقع دیگر، یک شرکت دارای پول نقد زیاد ممکن است که بخواهد سهم بازار خود را در یک بازار مشخص به خاطر کاستی‌های دیگر واحدهای تجاری شرکت کسب کند. با وجود این هر واحد تجاری که مسئولیت اولیه استراتژی تجاری خود رادارد ممکن است بعضی مواقع احتیاج به کمی کمک از دیگر شرکت‌های مرکزی داشته باشد. مخصوصاً اگر واحد تجاری رقیب از طرف شرکتهای مرکزی خود حمایت

شدید مالی شود. در این موقع، اداره مرکزی شرکت یک استراتژی افقی را برای هماهنگ کردن اهداف متنوع و استراتژی‌های مرتبط با واحدهای تجاری در پیش می‌گیرد برای مثال شرکت‌های Clark، ptocter & Gomble، Kimberly، Scot paper و Johnson & Johnson با همدیگر در چندین ترکیب از تولیدات کاغذهای مصرفی رقابت می‌کنند (لوازم پیشگیر بچه‌ها تا دستمال کاغذی نرم) اگر شرکت جانسون که اخیراً تولید دستمال کاغذی را شروع کرده است سعی کند با شرکت procter & Gomble که دارای نوع قشنگ و زیبا در یک منطقه مخصوص است رقابت کند. بایستی برای نوع جدید دستمال کاغذی خود در خصوص ایجاد بازار فروش سریع پول کمی دریافت کند شرکت procter & Gomble نباید به این هجوم به سهم خود با کم کردن قیمت‌ها روی دستمال کاغذی Charmin عکس العمل نشان دهد برای اینکه سهم بازار را، دارا می‌باشد. شرکت P & G بطور قابل توجهی فروش دلاری خود را در یک جنگ قیمت نسبت به شرکت جانسون با قیمت اولیه پایین خود با سهم پایین در بازار از دست خواهد داد برای عکس العمل نشان دادن شرکت P & G باید با شرکت جانسون و جانسون در سهم بالای آن در مورد شامپوی بچه با نوع جدیدی از شامپوهای بچه در منطقه متفاوت رقابت کند. به محض اینکه شرکت جانسون متوجه عکس‌العمل P & G شود ممکن است که بخواهد رقابت کند یا Charmin را قطع کند تا اینکه شرکت P & G رقابت با شرکت جانسون را در مورد شامپوی بچه قطع کند.

در نتیجه مرکز آموزشی Kinder care مثال خوبی است از شرکتی که چندین استراتژی اتحادی را تجربه کرده است، تأسیس شرکت برای بدست آوردن مزیت با افزایش تعداد زوج‌هایی که دارای شخصیت دوتایی هستند به مراکز نگهداری روزانه می‌رفتند که فرزندان خود را موقعی که سرکار هستند اسکان دهند. در مقایسه با دیگر مراکز که چیزی غیر از مراقبت از بچه نبود و تنها حداقل توجه را به احتیاجات بچه‌ها داشتند، مرکز Kinder care خدمات خود

را با محیط خیلی خوشایندی باکارکنان آموزش دیده ارائه داد که خیلی زود، مرکز Kinder care دارای بیش از ۱۰۰۰ مرکز در نزدیک به ۴۰ ایالت در آمریکا گردید که با موفقیت خود راضی نبود. بهرحال، مدیر ارشد مرکز Kinder care تصمیم گرفت که از مزیت روابط خود استفاده کند. از اولیای شاغل بچه‌ها برای گسترش به تجارت‌های مرتبط دیگری مانند بانکداری، بیمه و خرده‌فروشی توسط رشته‌های مالی Junk که این استراتژی برای عدم کسب پول نقد کافی به پرداخت کار اجرایی شکست خورد. بعد از سالها ضرر، شرکت در سالهای آخر دهه ۱۹۸۰ میلادی ورشکست شد و باتبرئه شدن از اتهامات وارده از ورشکست شدن رهایی یافت. مدیران جدید راضی بودند که از تنوع‌گرایی دور بمانند که مدیر عامل جدید یک استراتژی متمرکز را با تأکید روی ائتلاف (کنترل و بازرسی) افقی برای بدست آوردن مزیت‌های مجزای رقابتی در مراقبت از بچه شروع کرد که Kinder care اولین مرکز خود را با دادن خدمات سریع غذایی به عابرین در سوپرمارکت تازه تأسیس در نزدیکی خط مترو در شیکاگو باز کرد. همچنین پیشنهاد ساختن مراکزی برای نگهداری از بچه‌های کارکنان بزرگ داده شد که امکانات موجود را برای دریافت مبلغی به کارگیرد. مدیریت تصمیم گرفت اولین مرکز خارجی را در انگلستان باز کند و آن را به نیوزیلند و استرالیا توسعه دهد.

سوالات قابل بحث:

۱) چگونه بازرسی یاکنترل افقی متفاوت از ائتلاف عمودی است؟
۲) چه روابط تجاری میان رشد استراتژی داخلی و خارجی وجود دارد؟
۳) آیا ثبات واقعاً یک استراتژی است یا عبارتی است بدون استراتژی؟
۴) مقایسه و مغایرت تجزیه و تحلیل Swot با تحلیل رتبه را انجام دهید؟
۵) آیا عامل‌های بحرانی موفقیت همان رقابتهای مجزا هستند؟

فصل ۷

تدوین استراتژی: استراتژی عملیاتی (رسمی) و انتخاب استراتژی

عناصر استراتژی (عملیاتی)

استراتژی عملیاتی اقدامی است که یک ناحیه برای رسیدن به اتحاد و اهداف واحد تجاری و استراتژی‌ها که تولیداتی به حداکثر برسانند آن به توسعه و تغذیه یک رقابت کننده مجزا مربوط می‌شود که یک شرکت یا واحد تجاری برتری، رقابتی را فراهم کند. بعنوان مثال، یک شرکت با چندین شعبه‌ای که دارای واحدهای تجاری است و هرکدام با استراتژی تجاری مربوط به خود عمل می‌کنند، هر واحد تجاری که مجموعه‌ای دپارتمان مربوط به خود را دارند و هرکدام با استراتژی عملیاتی مربوط بخود عمل می‌کنند. محور استراتژی عملیاتی توسط استراتژی واحدهای تجاری دیکته شده مرکز فعالیت می‌کنند. بعنوان مثال، یک واحد تجاری از استراتژی رقابتی، سیستم تفکیک با احتیاجات کیفیتی بالا و تاکید بر استراتژی عملیاتی تولید بروگرافی، روش‌های تضمین کیفیت نسبت به هزینه پائین، تولید با حجم بالا پیروی می‌کند. یک استراتژی عملیاتی منابع انسانی با تأکید بر بکارگیری و آموزش مهارت‌های تخصصی اما پر هزینه نیروی کار، استراتژی عملیاتی بازاریابی روی بخش توزیع با استفاده از تبلیغات برای افزایش تقاضای مشتری با استفاده از تخفیف تجاری به خرده فروش‌ها تأکید می‌کند. یک واحد تجاری که استراتژی رقابتی ارزان قیمت را می‌بایست دنبال کند، مجموعه‌ای مختلف از استراتژیهای عملیاتی برای حمایت از استراتژی تجاری مورد نیاز خواهد بود.

وجه تمایز رقبای درونی از سایر رقبا

همانطور که در فصل ۴ این کتاب بیان گردید، رقابت درونی در جهت تسهیل و منطقی نمودن روندکاری در یک شرکت است که در واقع قدرتی کلیدی محسوب می‌شود. همچنین ممکن است به توانایی درونی تعبیر شود زیرا شامل تعدادی مهارت اساسی است. وقتی که این رقابت‌ها یا توانایی‌ها مزیت رقابتی داشته باشند به آنها رقابت‌های متمایز اطلاق می‌گردد.

علی‌رغم اینکه بطور مشخص دارایی قابل شمارش محسوب نمی‌گردد اما خیلی توانایی با ارزشی است که فرسوده نمی‌شود. در صورتی که رقابت‌های درونی بیشتر مورد تجزیه و تحلیل و استفاده قرار می‌گیرند بیشتر با ارزش می‌شوند و در صورتی به صورت رقابت مجزا مد نظر قرار می‌گیرند که با سه مورد زیر آزمایش گردند:

۱) **ارزش مشتری.** باید کمک غیرمتناسبی به ارزش قابل مشاهدهٔ مشتری شود.

۲) **رقابت یکتا.** باید مجزا و دارای برتری‌هایی نسبت به توانایی‌های سایر رقابت کننده‌ها باشد.

۳) **توسعه و تمدیدپذیری.** باید به گونه‌ای باشد که بتوان آنرا برای توسعه تولیدات و خدمات جدید یا ورود به بازارهای جدید مورد استفاده قرار داد. در صورت اطمینان از رقابت متمایز از آن می‌توان بعنوان یک قدرت کلیدی برای شرکت استفاده کرد. در صورت عدم توجه به این مورد می‌توان از آن بعنوان یک رقابت متمایز نامبرد مانند رقبایی که قصد رقابت با سایر شرکت‌ها را در نواحی مشخصی شروع کنند موقعی رقابت متمایز می‌شود که حداقل نیاز برای رقابت در صنعت موجود باشد گرچه هدف از رقابت کردن ممکن است یک رقابت درونی باشد باز هم یک قدرت است و دیگر متمایز نیست. برای مثال، در مقطع زمانی شرکت maytag به تنهایی دارای تولیدات با کیفیت بالا بود، در این حالت توانایی شرکت maytag برای تولید فزایندهٔ ماشین‌های لباسشویی

نفیس رقابت متمایزی در برداشت سپس همانند دیگر تولیدکنندگان لوازم خانگی شروع به کنترل کیفیت و روش طراحی کردند که بعنوان قدرت کلیدی (آن یک رقابت داخلی و یک عامل استراتژیک) از شرکت maytag ادامه یافت. ولی کم کم یک رقابت متمایز شد.

همه این رقابت‌ها از کجا می‌آیند؟ یک شرکت می‌تواند به چهار روش به رقابت متمایز دسترسی پیداکند:

۱) شرکت Xerox براساس نوع کپی اصلی خود شرکت.

۲) اقتباس از خارج از شرکت همانند شرکت Whirlpool که با خرید امتیاز تولید لوازم خانگی شرکت Philips سیستم توزیع جهانی را بوجود آورد.

۳) بصورت اشتراکی یا سهامی با دیگر واحدها یا شرکای تجاری.

۴) ممکن است که بطور دقیق ساخته شود و به مرور زمان در شرکت جمع شود. شرکت Honda بطور دقیق تجربیات خویش را در تولید موتورهای کوچک از موتور سیکلت تا اتومبیل، و ماشین چمن‌زنی توسعه داد.

عنصر استراتژی زمانی دارای بهترین شاخص موفقیت است که بر روی یک رقابت مجزا در منطقه و ناحیه آن عامل بنا شده باشد. اگر یک شرکت دارای یک رقابت مجزایی در یک ناحیه عمل مشخص نباشد حتی اگر هنوز یک رقابت کننده درونی باشد، ناحیه عملکرد می‌تواند نماینده‌ای برای منبع‌یابی بیرونی باشد.

نقش منبع‌یابی بیرونی چیست؟

یک عامل راکجا باید قرارداد؟ آیا باید آنرا در داخل سازمان تهیه کرد یا از یک پیمان کار بیرونی باید تهیه گردد؟ منبع‌یابی بیرونی از شخص دیگری که تولید یا خدمات او قبلاً برای منابع داخلی تهیه گردیده بود، تهیه می‌شود. که در واقع خلاف تکامل عمودی است. بطور فزاینده، منابع بیرونی به عنوان قسمت مهمی از استراتژی تصمیم‌گیری در نظر گرفته می‌شوند. برای مثال، شرکت

Dupont پروژه‌های مهندسی و طراحی شرکت morrison Koudsen را به صورت پیمان کاری انجام می‌دهد. شرکت AT & T تولید کارت اعتباری را برای سیستم خدمات TOTAL را بصورت پیمانی انجام می‌دهد. استراتژی‌های پیچیده‌ای برطبق نظر Quinn تنها «تفکر طولانی فقط بعنوان سهم بازار یا تکامل عمودی در طرح استراتژیکی نیستند. در عوض آنها روی شناسایی تمرکز دارند که مقداری از فعالیت‌های خدمات اصلی در جایی که شرکت باید یا می‌تواند توسعه یابد:

۱ـ یک برتری استراتژی حاشیه‌دار.

۲ـ جریان‌های دراز مدت از تولیدات جدید برای راضی کردن تقاضاهای آتی مشتریان آنها که این رقابت‌ها را با عمق وسیعتری توسعه داده‌اند.

آنها می‌توانند برای حذف یا حداقل کردن فعالیت منابع بیرونی جایی که شرکت نمی‌تواند مسلط شود، از کلیه افراد در هر نقطه از جهان تقاضای همکاری نماید زیرا فعالیت آنها برای حمایت یا محافظت نواحی انتخاب شده از تمرکز استراتژی ضروری هستند».

کار اصلی برای منابع‌یابی بیرونی این است که تنها آن دسته از فعالیت‌هایی که برای رقابت متمایز شرکت کلیدی نمی‌باشند را از بیرون خریداری کند. از طرف دیگر، شرکت ممکن است با قراردادن خودروی مسیری برحسب تنزل اتفاقی مانند «شرکت خالی» از تکنولوژی‌های خیلی درونی و توانایی‌ها که آنرا موفق کرد (رتبهٔ اول) دست بکشد. بنابراین، در تصمیم‌گیری روی عناصر استراتژی، مدیر استراتژی باید:

۱ـ رقابت کننده‌های درونی هر شرکت یا واحد تجاری را شناسایی کند.

۲ـ مطمئن باشد که رقابت بطور مستمر قدرت می‌یابد.

۳ـ رقابت را اداره کند طوری که بهترین‌هایی را حفظ کند که مزیت رقابت را بوجود آورده‌اند.

یک تصمیم، منابع‌یابی بیرونی است که بستگی به اجزاء کسری از مجموع

ارزش افزوده با فعالیت و با مقداری از مزیت رقابتی در آن فعالیت برای شرکت یا واحد تجاری تحت نظر دارد. فقط وقتی که جزئی از مجموع ارزش کوچک و برتری رقابت در فعالیتی که آهسته است باید یک شرکت یا واحد تجاری منابع‌یابی بیرونی را انتخاب کند.

کدام استراتژی‌های بازاریابی را می‌توان بکار گرفت؟

استراتژی بازاریابی با قیمت‌گذاری، فروش و توزیع یک کالا سروکار دارد، با استفاده از یک استراتژی توسعه بازار یک شرکت یا واحد تجاری می‌تواند:

۱ـ سهم بیشتری (بزرگتری) را از بازار موجود برای تولیدات جاری توسط اشباع بازار و نفوذ در آن کسب کند.

۲ـ بازارهای جدید برای تولیدات جاری ایجاد کند. مصرف کنندگان عظیم تولید مانند Colgate - palmolive , p & G که متخصص استفاده از تبلیغات و ترفیع برای عملی کردن یک بازار اشیاء یا استراتژی نفوذی در جهت بدست آوردن سهم بازار در گروهی از تولیدات هستند.

همانطوریکه بنظر می‌رسد این شرکت‌ها زندگی تولید (کالا) را تقریباً بدون محدودیت با بسته‌بندی توسعه‌یافتهٔ گوناگون تمدید می‌کنند که مناسب و شایستهٔ موقعیت تمام بازارهاست. این شرکت‌ها همچنین استراتژی توسعهٔ بازار دوم را با گرفتن یک تولید (کالای) موفقیت‌آمیز که آنها را بازاریابی می‌کنند در یک قسمت از دنیا و بازاریابی در جایی دیگر ادامه می‌دهند. هردو P & G و Calgate بطور موفقیت‌آمیز این نوع کالای شوینده را به شمال آمریکا تحت نام تجاری Biz و Axion معرفی کردند.

استراتژی توسعهٔ تولید را مورد استفاده قرار می‌دهیم: یک شرکت یا واحد تجاری می‌تواند:

۱ـ برای بازار موجود تولیدات جدیدی توسعه دهد.

۲ـ برای بازارهای جدید، تولیدات جدیدی را توسعه دهد.

تعدادی از استراتژی‌های بازاریابی موجود برای تبلیغ و ترفیع هستند دیگر استراتژی‌های بازاریابی با توزیع (پخش کردن) و قیمت گذاری سروکار دارند. وقتی یک تولید جدید را قیمت‌گذاری می‌کنند. شرکت یا واحد تجاری می‌تواند یک یا دو استراتژی را برای پیشقدم‌های تازه تولید دنبال کند. قیمت گذاری سطحی فرصتی از بالای منحنی تقاضا با قیمت بالا در موقعی که تولید جدید و رقبا حضور دارند، ارائه می‌دهد. برعکس، تأثیرگذاری قیمت قصد دارد که بازار را توسعه دهد و فرصت‌های بی‌سابقه‌ای را برای استفاده از منحنی تجربه جهت کسب سهم بازار با قیمت کم مهیا کند و صنعت را تحت الشعاع قرار دهد. این مهم بستگی به اهداف و استراتژی‌های واحد تجاری و تعاون و یا انتخاباتی که ممکن است مورد خواست یک شرکت مشخص یا واحدی باشد دارد. نفوذ یا نیروی قیمت‌گذاری به احتمال زیاد تا قیمت گذاری سطحی باعث بالا رفتن عملیات سوددهی واحد در دراز مدتی شود.

کدام استراتژی‌های مالی را می‌توان بکار گرفت؟

استراتژی‌هایی که اجرائیات مالی شرکت و گزینه‌های استراتژیک سطح تجاری را امتحان می‌کنند، بهترین رشته‌های مالی عملی را شناسایی می‌کنند. هم‌چنین می‌توانند تقدم رقابتی را توسط هزینه کم اعتبارات و یک توانایی بادوام را برای بالا بردن قابلیت‌ها برای حمایت از یک استراتژی تجاری فراهم کنند. هدف عمده استراتژی مالی، به حداکثر رساندن ارزش مالی یک شرکت است. سطح مورد علاقه از فرض تساوی حقوق در مقابل کمک مالی دراز مدت داخلی توسط پول نقد جاری، یک مورد کلیدی در استراتژی مالی است. بیشتر شرکت‌های با اندازه‌های کوچک و متوسط مانند آزمایشگاههای Urschel که سعی می‌کنند از تمام منابع خارجی (بیرونی) اعتبارات دوری بجویند در جهت دوری جستن از درگیری‌های بیرونی و کنترل در مورد شرکت در داخل چند تا شرکت است. بیشتر شرکت‌ها هم انواع مختلف از پیشنهاد کالا برای

توازن خطرات ریسک را تجربه می‌کنند. یک اقدام جهت اصلاح تولیدات اعتباری، ایجاد یک کالای انبار شده برای پی‌گیری است. برای مثال، وقتی که شرکت AT & T تصمیم به استفاده از یک تکنولوژی بی‌سیم جدید برای تهیه تلفن و خدمات اینترنتی از برج‌های تلفن باطری‌دار گرفت، آن پیشنهاد باعث ضربه (شوک) مخصوص به تجارت بی‌سیم گردید. در این جهت اصناف جدید با ریسک‌های بالا جدا از تجارتهای موجود نگه داشته شدند. یک استراتژی مالی معروف شرکت LBO[1] در یک تبادل مالی به مقدار زیاد وام از شخص سوم مانند شرکت بیمه بدست آورد که بالأخره مقداری پول را بعنوان وام دریافت کرد. مدیریت LBO آن موقع تحت فشار قابل توجهی بود که شرکت را با نفوذ بالا در سطح سودهی نگه داشت. متأسفانه مقدار زیادی از بدهی روی مدارک شرکت بدست آمده که ممکن است بطور واقعی باعث تنزل ناگهانی آن شود تا اینکه آن دوباره بصورت عام ظاهر شود. مدیریت پاداش به سهام‌داران یک قسمت مهمی از استراتژی مالی شرکت است. شرکتها در صنایع با رشد سریع مانند کامپیوترها و نرم‌افزار کامپیوتری اغلب پاداش را اعلام نمی‌کنند. آنها پولی را که ممکن است روی پاداش صرف کنند برای رشد سریع مالی هزینه می‌کنند. اگر شرکتی موفق به رشد در فروش‌ها و سودها روی قیمت بالای سهام شود ناگهان منجر به افزایش سرمایه می‌شود چرا که سهامداران، سهم خود را می‌فروشند. دیگر شرکتها مانند لوازم برقی، که با رشد سریع مواجهه نمی‌شدند باید از ارزش سهام خود از پیشنهاد پاداش‌ها باگشاده دستی و باثبات حمایت کنند.

کدام استراتژی‌های تحقیق و توسعه با ارزش هستند؟

استراتژی تحقیق و توسعه (R & D) درگیر تولید و روش‌های اصلاحی و توسعه هستند. یکی از انتخاب‌های R & D آن است که یا باید پیشرو

1. Leveraged buyqut

تکنولوژی باشد (پیشرو در اصلاحات) یا دنباله‌رو تکنولوژی باشد (که از تولیدات رقبا تقلید می‌کند.) پس ما می‌توانیم پیشنهاد کنیم که تصمیم به یک تکنولوژی پیشرو، و یا دنباله‌رو تکنولوژیی باشیم که می‌تواند راهی برای بدست آوردن یا قیمت پائین کلی یا تفکیک باشد. (جدول ۱ـ۷). یک مثال و استفاده مؤثر از پیشروی R & D عناصر استراتژی برای بدست آوردن یک تقدم تفکیک رقابتی شرکت Nike است. شرکت بین‌المللی Nike بیشتر از سایر شرکت‌ها در صنعت روی R & D هزینه می‌کند در جهت اینکه کفش‌های ورزشی او متفاوت از رقبای خود در جهت عملکرد می‌باشند. در نتیجه، تولیدات او مورد توجه ورزشکاران حرفه‌ای شده است.

شکل ۱ ـ ۷

Research & Deuclopment stvategy and competitive Advantage

	Technological Leadership	Technological Followership
Cost advantaeg	Pioneer the Lowest cost Product design Bethe first firm down the Learning curve Create low - cost ways of performing valueactivites	Lower the cost of the product or value activites by Learning from the Leader´s experience Avoid R&D cost through imitation
Differentiotion	pioneer a unigue product that increases vuyer value Innovate in other activities to nicrease buyer value	Adopt the product or delivery system more closely to buyer need by learning from the leader´s experience

Source: Reprinted with the permission of the free press, a division of simon & Schuster, from competitive Advantage: creating and sustaining superior performance by Michael E. porter. copyright © 1985 by Michael E. porter.

کدام استراتژی عملی ممکن است مورد استفاده قرار گیرد؟

استراتژی عملیات (بهره‌برداری) چگونگی و کجایی یک تولید یا خدمت را که باید تولید شوند، تعیین می‌کند. سطح تکامل (کنترل و بازرسی) عمودی، بکارگیری عملی منابع و روابط با توزیع کنندگان، با شروع استراتژی تولید یک شرکت تحت تأثیر تولید با مراحل چرخه زندگی قرار می‌گیرد. این مفهوم شرح می‌دهد که افزایش در سطح تولید متغیر از اندازه‌های بسیار کوچکی که در محل کار است (نوعی تولید که از کارگر با مهارت استفاده می‌کند) توسط مسیر مرتبط جاری، که اجزاء بصورت استاندارد درآمده‌اند و هر ماشینی مثل یک کارگاه کار می‌کند ولی در همان جهت که اجزاء درست می‌شوند قرار گرفته شده است و برای سیستم‌های سازگار تولید که اجزاء را مکمل‌های تولید برای تولیدکردن اجزاء عمده با تنوع وسیع بصورت گروه در می‌آورند. که در آن اندازه‌های بسیار بزرگی مثل ۱۰۰/۰۰۰ یا بیشتر در هر سال تولید می‌شوند و خطوط انتقال اختصاصی می‌یابد. (خطوط مونتاژ فزاینده خودکار که یک تولید به اندازه زیاد نیروی کار انسانی کمی را مورد استفاده قرار می‌دهد.) بر طبق این مفهوم تولید بصورت استاندارد به صورت یک کالا در طی زمان در ارتباط با تقاضای فزاینده در می‌آید مانند سازگاری که بعنوان یک راهکار مؤثر می‌باشد.

استراتژی عملیاتی باید همچنین در سطح بالای تکنولوژی که شرکت باید در مراحل بهره‌برداری استفاده کند مواجه شود. استفاده از سیستم‌های سازگاری تولید، سیستم‌های کنترل رقمی کامپیوتر، اتومبیل‌های کنترل خودکار، روبات‌ها، طرح‌ریزی منابع تولید[1]. تکنولوژی تولید را به حد کمال رساندن و درست به‌موقع تحویل دادن باعث افزایش سازگاری (تطبیق) می‌شود، زمان سریع عکس‌العمل و تولید بالا همچون سرمایه‌گذاری‌ها باعث افزایش قیمت‌های ثابت می‌شود و می‌تواند منجر به مشکلات عظیمی شود. اگر شرکت قادر نباشد که

1. manufacturing resource plnning

اندازه و بینش اقتصادی مورد نظر را به صورت عملی درآورد، شدت فزاینده در رقابت در چندین صنایع شرکت‌ها را مجبور کرده از تولید عمده سنتی با استفاده از خطوط انتقالی اختصاصی به استراتژی مستمر خود که در آن تیم‌ها با کار عملی که سعی در بهبود مراحل تولید دارند تغییر روش دهند. چراکه ترقی مستمر، شرکت‌ها را قادر می‌سازد که بعضی از استراتژی‌های هزینه پائین رقابتی را مورد استفاده قرار دهند. به عنوان مثال شرکت‌های تولیدکننده عمده ولی با کیفیت سطح بالا و قابل توجه بسرعت تولیدات عمده را بعنوان یک استراتژی عملیاتی جایگزین می‌کنند. هم اکنون تعدادی از شرکت‌ها با تولیدات اختصاصی به‌عنوان یک استراتژی عملیاتی برخلاف ترقی مستمر تجربه می‌کنند که تولید عمده اختصاصی احتیاج به سازگاری و عکس العمل سریع دارد و همگی برای یک محیط قابل تغییر مناسب هستند. در واقع تولید اختصاصی عمده احتیاج دارد که افراد، واحدها، مراحل و تکنولوژی خود را مرتب کند که برای مشتریان همان چیزی را آماده کند که می‌خواهند و زمان درخواست را نیز رعایت کند. نتیجه آن که مشتریان جنس با قیمت پایین، کیفیت بالا، کالای اختصاصی و خدمات خوب می‌خواهند (مانند شرکت شلوار جین Levi's).

از کدام استراتژی‌های منابع نیروی انسانی می‌توان استفاده کرد؟

استراتژی مدیریت منابع نیروی انسانی (HRM) قصد دارد بهترین راهی را پیدا کند که برای مردم و سازمان مساعد باشد. این استراتژی مواردی را مورد بررسی قرار می‌دهد که آیا یک شرکت یا واحد تجاری باید تعداد زیادی از کارکنان با مهارت کم که دستمزد کمی می‌گیرند را به کار گیرد که کارهای تکراری انجام می‌دهند و به احتمال زیاد بعد از مدت کمی کار را رها می‌کنند (مانند استراتژی رستوران Mc - donald) یا اینکه کارکنان با مهارت را به کار می‌گیرد که دستمزد نسبتاً بالایی را می‌گیرند و آموزش در کارهای تیمی خود

مدیریتی دیده‌اند که متناسب با ترقی مستمر هستند. برای کاهش هزینه‌ها و بدست آوردن سازگاری فزاینده است که شرکت‌های زیادی نه تنها تعداد زیادی از کارکنان نیمه وقت و موقتی را بکار می‌گیرند، بکارگیری کارکنان را از شرکت‌هایی که کارکنان را بطور موقت در اختیار دیگران قرار می‌دهند را مورد تجربه قرار می‌دهند. شرکت‌ها همچنین متوجه می‌شوند که بکارگیری نیروی کاری متنوع زیاد (از نظر نژاد، سن و ملیت) می‌تواند یک مزیت رقابتی را فراهم آورد. برای مثال، شرکت Dupont، گروهی از کارکنان آفریقایی و آمریکایی را پیدا کرد که قادر بودند بازارهای جدید را برای تولیدات کشاورزی خویش با تمرکز روی کشاورزان سیاه‌پوست فراهم آورند؛ به‌علاوه، شرکت Dupont با استفاده از تیم‌های چند ملیتی که به توسعه شرکت کمک کرده‌اند تولیداتش را در بازار بین المللی عرضه می‌کند. همانطور که کار افزایش می‌یابد بطور پیچیده‌ای برای تیم‌ها متناسب‌تر است که تعداد فزاینده‌ای از شرکتها از تیم‌های خود مختار استفاده کنند. تحقیق نشان می‌دهد که استفاده از تیم‌های کار منجر به افزایش کیفیت و تولیدات می‌شود.

استراتژی‌های سیستم اطلاعاتی را نام ببرید؟

شرکتها بطور فزاینده استراتژی‌های سیستم‌های اطلاعاتی را برای استفاده تکنولوژی اطلاعاتی برای فراهم آوردن واحدهای تجاری با برتری رقابتی بکار می‌گیرند. وقتی که Federal Express برای اولین بار برای مشتریانش با نرم افزار کامپیوتری Power ship ذخیره سازی آدرس‌ها، چاپ مشخصات، اسم‌ها (Labels) و شناسایی مکان بسته‌بندی را فراهم آورد فروش، بطور قابل توجهی افزایش یافت. شرکت UPS خیلی زود با نرم‌افزار خویش به نام Maxi ships از آن پیروی کرد. با مشاهده سیستم اطلاعاتی خود بعنوان یک رقابت جداگانه شرکت Federal Express برای برتری دیگر برخلاف شرکت UPS با استفاده

از وب‌سایت (Web) که مشتری‌ها را قادر می‌ساخت که بسته‌بندی خودشان را ردیابی کنند ادامه داد. چندین شرکت هم به استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی برای ایجاد یک رابطه نزدیک با مشتریان و عرضه کنندگانش برای بهبود بخشیدن بازدهی توسط تداخل‌های پیچیده‌ای اقدام می‌کردند؛ برای مثال، شرکت‌های تولید کنندهٔ ماشین مانند BMW و دیگران کشفیات خود را در سایت اینترنت مشترک با عرضه‌کنندگان قرار داده‌اند. عرضه کنندگان می‌دانند نسبت به هر قسمت از پروژه که مسئول هستند بایستی موجودی انبار را بطور مشخص حفظ کنند.

استراتژی‌هایی که باید از آن دوری جست.

چندین استراتژی که می‌توان آنها را متحد، تجارت (کسب و کار) یا عملکرد در نظر گرفت که خیلی خطرناک هستند. مدیرانی که تحلیل ضعیفی دارند و یا بدون ابداع (ابتکار) هستند که ممکن است درگیر در نظر گرفتن آنها شوند.

* **پیروی از رهبر یا راهنما.** پیروی استراتژی یک رقابت کننده پیشرو ممکن است فکر خوبی بنظر رسد. ولی این موضوع ضعف‌های مخصوص شرکت را در نظر نمی‌گیرد و احتمالاً که رهبر (پیشرو) در اشتباه باشد. شرکت محدود Fujitisu دومین شرکت بزرگ سازنده کامپیوتر از سال ۱۹۶۰، هدفش فقط رقابت با شرکت IBM بود که مانند IBM شرکت Fujitisu هم ابتداء بعنوان سازنده کامپیوتر مرکزی (بزرگ) رقابت کرد و آنقدر مشغول رسیدن به IBM بود که متوجه نشد تجارت کامپیوترهای بزرگ به حد اشباع رسیده که در سال ۱۹۹۳ بطور سریع کاهش یافت.

* **زدن ضربهٔ دیگر.** اگر شرکتی موفق است برای آن است که تولید موفقی را رهبری کرده است و قصد دارد برای جستجوی دیگری از تولید برتر، باعث رشد و محبوبیت شود. مانند شرطبندی بر روی اسب، در اسب سواری که

احتمال پیدا کردن برنده دوم کم است. شرکت پولاروید (Polaroid) پول زیادی را روی اختراع یک دوربین سینمایی مانند instant هزینه کرد ولی مردم آن را نپذیرفتند.

* **مسابقهٔ تسلیحاتی.** ورود به یک جنگ روانی با یک شرکت دیگر برای افزایش سهم بازار ممکن است عوارض فروش را افزایش دهد. ولی آن افزایش احتمالاً بیشتر از جبران افزایش در تبلیغات، ترفیع، R & D و هزینه‌های تولید باشد. چون بی مقرراتی در خطوط هواپیمایی، جنگ‌های قیمت، نرخ «مخصوص» منجر به مقیاس پائین سود یا ورشکستگی بیشتر خطوط بزرگ هواپیمایی مانند Eastern و Continental شده است.

* **همهٔ کارها را انجام دادن.** وقتی که با چندین فرصت جالب روبرو می‌شویم، مدیریت ممکن است قصد داشته باشد همهٔ کارها را با هم انجام دهد. در ابتدا شرکت ممکن است منابع کافی برای توسعه هر تفکری بصورت یک هدف داشته باشد. ولی پول، وقت و انرژی، خیلی زود تحلیل می‌رود چون هرکدام از چندین پروژه تقاضای القای زیادی از منابع دارد.

* **شکست خوردن.** یک شرکت ممکن است آنقدر در یک استراتژی مشخص سرمایه‌گذاری کرده باشد که مدیریت ارشد نخواهد حقیقت را قبول کند که استراتژی موفقیت‌آمیز نیست. با اعتقاد براین امر که آن سرمایه‌گذاری زیادی کرده که رهایی یابد، شرکت قصد دارد که پول بیشتری خرج کند «یعنی پول خوب برای زیان» برای مثال شرکت هواپیمایی Pan America تصمیم گرفت که ساختمان و هتل‌های بین قاره‌ای که برای شرکت قسمت عمده سوددهی بودند را بفروش برساند. که با این ضرر، شرکت را سرپا (در حال پرواز) نگه دارد. با ادامه تحمل ضررها، شرکت این استراتژی را برای پشتیبانی دارایی خود با تبدیل به نقد ادامه داد تا موقعی که هرآنچه راکه داشت فروخت و ورشکست گردید.

انتخاب استراتژیک؛ انتخاب بهترین استراتژی.

وقتی که دور و نزدیک (پستی و بلندی) جایگزین‌های استراتژی پتانسیلی تشخیص داده شدند و مورد بررسی قرار گرفتند، یکی را باید برای اجرا انتخاب کنیم. چندین جایگزین مساعد احتمالی ظاهر خواهند شد، که چگونه بهترین استراتژی تعیین می‌شود؟ شاید که مهمترین مقیاس در واقع، توانایی استراتژی پیشنهاد شده برای مواجهه با عوامل مخصوص استراتژیک توسعه یافتهٔ قبلی در تحلیل Swot باشد اگر جایگزینی از برتری موقعیت‌های محیطی و قدرت‌های شرکت استفاده نکند و از تهدیدات و ضعف‌های محیطی شرکت دوری کند، احتمالاً شکست خواهد خورد. نکته مهم و قابل توجه دیگر در انتخاب استراتژی، توانایی هر جایگزینی است برای راضی کردن روی اهداف مورد توافق با حداقل استفاده از منابع و باکمترین تأثیرات جانبی منفی. بنابراین برای اجرای آزمایشی طرح لازم است مشکلاتی را که مدیریت احتمالاً با آن مواجه خواهد شد را بیان کنند. این امر بایستی در جهت خواسته‌های اجتماعی ـ صنعتی و موقعیت شرکت که براساس سناریو ساختاری است، انجام داده شود.

چرا باید رفتار مدیریت به سوی خطر را مورد توجه قرار داد؟

جذابیت یک استراتژی مشخص متناوب، در واقع یک عامل جزئی است که مستلزم تعدادی ریسک می‌باشد. این خطر نه تنها از احتمالات که در استراتژی مؤثر خواهد بود، همچنین از مقدار دارایی‌ها که شرکت باید مکان‌یابی کند برای آن استراتژی و طول مدتی که دارایی‌ها برای دیگر استفاده کننده‌ها موجود نخواهد بود تکمیل شده است. دارایی‌های بیشتر شامل طول مدت بیشتر، درگیر و متعهد، احتمال بیشتری دارد که مدیریت ارشد تقاضای احتمال زیاد موفقیت نماید. این تقاضا ممکن است دارای یک دلیل باشد که بنظر می‌رسد اصلاحات اغلب بیشتر در شرکت‌های کوچک (صنایع کوچک) باشد تا شرکت‌های بزرگ

و شرکتهای تازه تأسیس؛ یک مدیر مؤسسی که شرکت کوچکی نسبت به مدیران حرفه‌ای شرکت بزرگ و مالکیت متنوع را اداره می‌کند خطر بزرگتری را قبول می‌کنند. شانس خود را امتحان کنید؛ اگر شما سهام دار اولی هستید و کاری با تغییرات دوره‌ای در ارزش موجودی شرکت ندارید آن چیز دیگری است؛ اگر شرکت بطور وسیعی باقی مانده و رقابت کننده‌های گرسنه، یا مثل هنرمندان برای کنترل شرکت را محاصره می‌کنند (مانند کوسه‌ها) قیمت موجودی انبار از دارائی‌های خارجی ارزش شرکت پائین‌تر می‌آید.

چه فشارهایی از محیط خارجی روی تصمیمات اثر می‌گذارد؟

جذابیت‌های یک استراتژی جایگزین توسط درک قابل رقابت با سهامداران کلیدی در محیط، وظایف شرکت را تحت تأثیر قرار می‌دهد. طلب‌کاران می‌خواهند که طلب‌شان به موقع پرداخت شود. شرکت برای دست مزد مساوی و امنیت استخدام فشار می‌آورد؛ دولت و گروه‌های علاقه‌مند مسئولیت اجتماعی رادرخواست می‌کنند، سهامداران می‌خواهند که مدیریت پاداش دهنده باید تمام این فشارها را در موقع انتخاب بهترین جایگزین در نظر بگیرد.

برای بررسی نگرانی‌های مهم، سهامدار در یک تصمیم مشخص مدیریت استراتژیک، باید چهار سؤال زیر را مطرح کند:

۱ـ کدام یک از سهامداران مهمترین افراد سرنوشت‌ساز برای موفقیت شرکت هستند؟

۲ـ چه اندازه از هر آنچه که آنها می‌خواهند احتمال دارد که تحت تأثیر این جایگزین قرار گیرد.

۳ـ اگر آن کار را انجام ندهید ممکن است به چه اقدامی متوسل شوند؟

۴ـ چه اندازه احتمال دارد آن را انجام دهند؟

سازندگان استراتژی باید بهتر قادر باشند استراتژی که جایگزین که فشار

خارجی را حداقل کنند و حمایت سهامدار را به حداکثر برساند انتخاب کنند؛ به‌علاوه، مدیر ارشد می‌تواند یک استراتژی سیاسی که هدف آن تحت تأثیر قراردادن سهامداران کلیدی است را پیشنهاد کند. بعضی از استراتژی‌های سیاسی متداول مورد استفاده قرار گرفته شده عبارتند از: ایجاد هیأت مؤسسان کمیته عملی سیاسی، دفاع تبلیغاتی، سخنرانی و ایجاد پیوستگی.

چه فشارهایی از طرف فرهنگ شرکت، تصمیمات استراتژیک را تحت تأثیر قرار می‌دهد؟

اگر یک استراتژی غیرسازگار با فرهنگ شرکت نتواند موفق شود، منجر به کم کاری و یا کارشکنی می‌شود. همانطوریکه کارکنان برای مقاومت در برابر یک تغییر افراطی در فلسفه، شرط نزاع دارند. نمایندگان قصد دارند انواع هدف‌ها و استراتژی‌هایی که مدیریت بطور جدی می‌تواند در نظر بگیرد را محدود کنند. حالت یا روحیهٔ مؤسسان شرکت می‌تواند گذشته زندگیشان را به تأخیر اندازد، برای اینکه آنها می‌توانند ارزش‌های خود را روی اعضاء شرکت نشان دهند.

در نظر گرفتن یک استراتژی جایگزین. سازندگان استراتژی باید سازگاری آن را با فرهنگ شرکت بررسی کنند. اگر سازگاری کم است مدیریت باید تصمیم بگیرد:

۱ـ شانس را روی چشم‌پوشی از فرهنگ آزمایش کند.
۲ـ فرهنگ، محیط و اطراف را اداره و طرح اجرایی را عوض کند.
۳ـ سعی کند فرهنگ را عوض کند تا با استراتژی، سازگاری داشته باشد.
۴ـ استراتژی را عوض کند تا با فرهنگ سازگار باشد.

تصمیم به ادامه با یک استراتژی مشخص بدون متعهد بودن به تغییر فرهنگ یا مدیریت فرهنگ محیط (که هر دو با حیله و فریب متغیر و نیز وقت گیرند)

امری خطرناک است. با این حال، با محدود کردن شرکت، فقط آن استراتژی‌هایی که بطور کامل با فرهنگ خودشان سازگار هستند ممکن است جایگزینی‌های سود آور را مورد توجه قرار ندهند.

چگونه احتیاجات و خواسته‌ها، تصمیمات مدیران کلیدی را تحت تأثیر قرار می‌دهد؟

حتی جذاب‌ترین جایگزین‌ها اگر مخالف با احتیاجات و خواسته‌های مدیران ارشد باشند. ممکن است انتخاب نشوند. ممکن است پیشنهاد مشخصی تا حدودی باشد که آنها بشدت علیه تمام دیگر جایگزین‌ها گردآیند. برای مثال مدیران اجرایی کلیدی در قسمت‌های اجرایی ممکن است قادر باشند دیگران را تحت تأثیر قرار دهند. مدیریت ارشد برای حمایت از یک جایگزین مشخص از دیگر اعتراض‌ها نسبت به آن چشم‌پوشی می‌کند.

مردم قصد دارند موقعیت خود را حفظ کنند، منظور آن است که تصمیم‌گیرندگان اهداف موجود ماورای طرح‌های ویژه هنگامی که مشاهده کنندگان موضوع تعویض را توصیه نکنند ادامه یابد. مردم ممکن است از اطلاعات منفی دربارهٔ یک موضوع مشخص در مورد عملکرد آنها چشم‌پوشی کنند برای اینکه آنها می‌خواهند بصورت رقابتی و مستمر ظاهر شوند. آن ممکن است که بحران یا یک حادثه غیر محتمل را برای تصمیم‌گیرنده‌های استراتژی بوجود آورند که بصورت جدی یک جایگزین را که آنها قبلاً از آن چشم‌پوشی کرده یا ادامه نداده بودند مورد توجه قرار دهند. برای مثال، تا موقعی که مدیر ارشد از شرکت Conagra یک شرکت چندملیتی تولید کننده مواد غذایی بود شرکت Conagra شروع به تولید خط انتخاب سلامتی از چربی کم، کلسترول کم، مواد غذایی یخ زده با سدیم کم کرد که برای سکته قلبی مفید بود.

روش انتخاب استراتژیک چیست؟

داستان جنرال موتور (GM) درباره Sloan داستانی قدیمی است. Alfred.E. طی ملاقاتی که با مدیران کلیدی خود و رئیس Sloan داشت یک تصمیم مورد بحث استراتژیک پیشنهاد داد. وقتی که درخواست اظهارنظر کرد هر مدیری عکس العملی نشان داد با اظهارات حمایت و ستایش مانند بعد از اعلام اینکه همه آنها در یک توافق قابل مشاهده بودند. آقای Sloan اظهار داشت که آنها نمی‌خواهند به آن تصمیم ادامه دهند. او شرح داد که یا اینکه مدیران او به اندازه کافی نمی‌دانند که به نقاط ضعف تصمیم اشاره کنند. یا اینکه موافقت کرده‌اند که از ناراحت کردن رئیس دوری کنند یا بطور اشتراکی گروه را ناراحت نکنند که تصمیم به تأخیر انداخته شود تا اینکه یک بحث واقعی روی تمام نقاط رخ دهد.

انتخاب استراتژیک که در واقع بررسی استراتژی‌های جایگزینی است و انتخاب بهترین جایگزین در واقع شواهد آشکاری است که وقتی یک سازمان با یک محیط پویا روبرو می‌شود بهترین تصمیمات استراتژیک در هوشیاری واقعی حاصل نمی‌گردد. آنها در واقع مقداری خشم‌آمیز هستند که شامل مخالفت‌های جدی و حتی درگیری می‌شود. روی اینکه درگیری‌های بدون مدیریت اغلب با خود احساس‌های سنگینی را حل می‌کند. مسئولین در تصمیم‌گیری پیشنهاد می‌کنند که مدیران استراتژیک برنامه ناسازگاری را برای بالابردن نظرات مختلف بدون توجه به احساسات شخصی از شهروندان مورد استفاده قرار می‌دهند. یک اقدام نزدیک شدن آن است که شخصی را به‌عنوان وکیل انتخاب کرد. یک شخصی یا گروهی که برای شناسایی وام‌های پتانسیلی و مشکلات با پیشنهاد جایگزین شده مکلف هستند. اقدام دیگر آن خواهد بود که شخصی (گروهی) را انتخاب کرد که مزیت‌های یک جایگزین مشخص را نمایندگی کند و شخص دوم (گروه) برای نمایندگی کاستی‌های همان جایگزین امری مورد بحث است.

توسعه و خط‌مشی‌ها:

انتخاب بهترین استراتژی جایگزین در واقع آخرین تدوین استراتژی نیست. مدیریت اکنون باید خط‌مشی‌هایی را بوجود آورد که زمینهٔ قوانین برای اجرای عمل کردن جاری از استراتژی انتخاب شده را داشته باشد. روش‌هایی که مقررات را برای تصمیم‌گیرندگان فراهم می‌کند و عکس‌العمل‌هایی در طی سازماندهی تعریف می‌کند؛ برای مثال: رئیس شرکت GE، Welch اصرار داشت که GE هر موقع که رقابت می‌کند شماره ۱ یا ۲ باشد. این سیاست راهنمایی واضحی به مدیران در طی سازمان دهی می‌دهد. مثال دیگر خط‌مشی فروشگاه عمومی Casey است که اظهار می‌دارد خط تولید یا خدمت ممکن است به فروشگاههایش فقط موقعی که تولید یا خدمت در جهت رفت‌وآمد فزاینده فروشگاه قابل قبول باشد اضافه شود. خط‌مشی‌هایی که احتمال دارد درازمدت باشند و حتی می‌توانند یک استراتژی مشخص را که آنها بوجود می‌آورند از رده خارج کنند با علاقه‌مندی خط‌مشی‌های عامیانه، مانند «همیشه حق با مشتری است»[1] یا «تحقیق و توسعه در تمام خواسته‌های بودجه باید دارای اولین تقدم باشد.» در موقع مناسب، می‌تواند قسمتی از فرهنگ شرکت شود. مانند روش‌هایی که می‌تواند اجرای استراتژی مشخص را آسان‌تر کند. ولی آنها می‌توانند اختیارات استراتژیک مدیریت را در آینده محدود کنند. به این دلیل، یک تغییر در روش‌ها باید بطور سریع هر نوع تغییر در استراتژی را پی‌گیری کند. سیاست مدیریت راهی است برای مدیریت فرهنگ شرکت.

1- customer is kina.

فصل ۸

استراتژی اجرائی: سازماندهی برای عمل (فعالیت)

استراتژی اجرایی چیست؟

استراتژی اجرایی در واقع مجموع فعالیت‌ها و انتخاب‌هایی است که برای به اجرا در آوردن یک استراتژی طرح‌ریزی شده مورد نیاز است. مرحله‌ای است که توسط آن استراتژی‌ها و روش‌ها بوسیله توسعه برنامه‌ها، بودجه‌ها و دستورالعمل‌ها به اجرا گذاشته می‌شود. با وجود اینکه اجرائیات اغلب بعد از اینکه استراتژی بصورت فرمول درآمده باشد در نظر گرفته می‌شود. در واقع اجرا کردن یک قسمت کلیدی از مدیریت استراتژیک است، از اینکه چطوری یک استراتژی خوب می‌تواند منجر به مصیبت (بلا) توسط استراتژی ضعیف اجرایی شود تدوین استراتژی اجرایی باید بعنوان دو طرف یک سکه مورد توجه قرار گیرد.

برای شروع با مرحله اجرا، سازندگان استراتژی باید سؤالات زیر را در نظر بگیرند:

* کدام افراد استراتژی طرح‌ریزی شده را به اجرا می‌گذارند؟
* چه کاری باید انجام داده شود؟
* استراتژی چگونه به اجرا گذاشته می‌شود و چه چیزی احتیاج است؟

مدیریت باید این سئوالات و یا سؤالات مشابه را در ابتداء بیان کند وقتی که استراتژی جایگزینی را مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهند. ولی سؤالات باید

دوباره بیان گردند؛ قبل از اینکه مدیریت بتواند طرح‌های اجرایی مناسبی را انجام دهد. تا موقعی که مدیریت ارشد بتواند به این سؤالات اساسی بطور رضایت‌بخش جواب دهد حتی بهترین استراتژی طراح شده هم احتمال ندارد که نتیجه مورد درخواست را داشته باشد.

یک سرشماری از سال ۱۹۹۳ در مورد ۵۰۰ شرکت فاش ساخت که بیش از نصف شرکتها (برحسب تکرارشان به صورت لیست درآمده‌اند) وقتی که قصد به اجرا درآوردن یک تغییر استراتژیک را داشتند با این ده مشکل زیر مواجه شدند:

۱ـ اجرای آهسته‌تر طرح‌های اصلی
۲ـ وجود مشکلات عمدهٔ غیرمنتظره
۳ـ هماهنگی غیر مؤثر در مورد فعالیت‌ها
۴ـ فعالیت‌های رقابتی و بحران‌ها که توجه را از اجرای آن منحرف می‌سازند.
۵ـ توانایی غیرکافی از کارکنان درگیر در طرح
۶ـ آموزش و تعلیم غیرکافی برای کارکنان رده پائین
۷ـ وجود عوامل محیطی خارجی غیر قابل کنترل
۸ـ رهبری بی‌کفایت و ارائه دستورات توسط مدیران بخش
۹ـ تعریف ضعیف از وظایف اجرایی کلیدی و فعالیت‌ها
۱۰ـ عدم شایستگی بررسی فعالیت‌ها توسط سیستم اطلاعاتی

چه کسی استراتژی را به اجرا می‌گذارد؟

بسته به اینکه چگونه شرکت سازماندهی شده باشد، آنهایی که استراتژی را به اجرا می‌گذارند احتمالاً گروهی از مردم با تنوع بیشتر و آنهایی که آنرا تدوین خواهند کرد، بیشتر شرکتهای تجاری چندملیتی بزرگ که به اجرا در آورندگان هرکسی در سازمان خواهند بود معاونت رئیس‌ها از محل‌های عملی و رئیس

قسمت‌ها یا SBU با معاون‌هایشان برای به اجراگذاشتن طرح‌های اجرایی صنایع بزرگ همکاری خواهند کرد. مدیران پروژه، مدیران طرح‌ها و رئیس واحدها که طرح‌ها را برای طرح‌های مشخص بخش‌ها و واحدهای آنها جور می‌کنند بنابراین، هر مدیر اجرایی از همان ابتدای کار به عنوان بازرس خواهد بود و هریک از کارکنان درگیر به طریقی در اجرائیات شرکت، تجارت و استراتژی عاملی خواهند بود.

بیشتر افراد در سازمان برای اجرای موفق استراتژی، بسیار قاطع می‌باشند. کمتر احتمال دارد که هرچیزی مربوط به توسعه شرکت و حتی استراتژی تجاری باشد. بنابراین ممکن است که تعداد داده‌های وسیع و کار که بصورت مراحل طراحی شده‌اند را ممکن است مورد چشم پوشی قرار دهند تا اینکه تغییرات در مأموریت، اهداف و استراتژی‌ها و روش‌ها و اهمیت آنها برای شرکت بطور واضح برای تمام مدیران اجرایی مورد مکاتبه قرار گیرند مقاومت و انجام کار آهسته می‌تواند منجر شود به اینکه مدیران امیدوار شوند به راضی کردن مدیریت ارشد برای دست کشیدن از طرح‌های تازه، و دوباره به روش‌های قدیمی برگردند. این یک دلیل است که چرا مدیران میانی درگیر تدوین همچون اجرای استراتژیی باشند که قصد دارند منجر به عملکرد سازماندهی بهتری شوند؟

چه کاری باید انجام گیرد؟

کار مدیران قسمت‌ها و نواحی عمل با مدیران خودشان برای برنامه‌های توسعه بودجه‌ها و دستورالعمل‌ها برای اجرای استراتژی است. آنها هم‌چنین برای بدست آوردن اشتراک (همیاری) در میان قسمت‌ها و نواحی عمل در جهت ایجاد ساختار و نگهداری شرکت با رقابت قابل توجهی فعالیت می‌کنند.

چگونه باید برنامه‌ها، بودجه‌ها و دستورالعمل‌ها را توسعه داد؟

چه برنامه‌هایی را باید توسعه داد؟

یک برنامه، بیانیه‌ای است از فعالیت‌ها یا اقداماتی که برای انجام طرح‌ها مورد نیاز باشد. هدف یک برنامه ساختن یک استراتژی عملی است. برای مثال فرض کنید شرکت Ajax تصریح به طرف جلو را به عنوان بهترین استراتژی برای رشد انتخاب می‌کند. آن شرکت فروشگاه‌های کوچک موجود را از دیگر شرکتها خریداری کرد و Jones surplus به جای اینکه خود آنرا تأسیس کند برای کامل کردن فروشگاههای جدید شرکت باید برنامه‌های گوناگونی را توسعه می‌داد مانند ساختار دوباره Jones surplus که قسمتی از شرکت Ajax می‌باشد، یک برنامه تبلیغاتی جدید یک برنامه آموزشی برای مدیران فروشگاه. برنامه‌ای برای مدرنیزه کردن فروشگاههای Jones و یک سیستم جدید گزارش دهی که مورد نیاز تمام فروشگاهها است.

چه بودجه‌هایی را باید توسعه داد؟

بودجه، بیانیه‌ای از برنامه‌های شرکت در قالب پول جاری است. بعد از اینکه برنامه‌ها تکمیل شدند، روش‌های بودجه شروع می‌شوند، طرح ریزی بودجه در واقع آخرین کنترل یک شرکت است که روی سازگاری استراتژی انتخاب شده صورت می‌گیرد؛ یک استراتژی ایده‌آل ممکن است پیدا شود که باید بطور کامل غیر عملی باشد فقط بعد از اینکه برنامه‌های اجرایی مشخصی که تمام شده‌اند بصورت جزئی درآیند.

کدام روش‌های تازه را باید توسعه داد؟

دستورالعمل‌ها، بعضی وقت‌ها اصلاح یافته‌اند مانند دستورالعمل‌های عملی استاندارد[1] (SOP). این دستورالعمل‌ها سیستمی از اقدامات مستمر یا تکنیک‌هایی هستند که جزئیات چگونگی انجام یک وظیفهٔ مشخص را شرح می‌دهند. بعد از برنامه، تقسیم بندی، و بودجه‌های شرکت که مورد تأیید قرار گرفتند، SOPها باید توسعه یابند و یا اینکه مورد مرور دوباره قرار گیرند. آنها بطور اخص فعالیت‌های متنوعی را بصورت جزئی مورد بررسی قرار می‌دهند که باید برای تکمیل برنامه‌های شرکت انجام گیرند. در مورد شرکت آژاکس که مازاد فروشگاهها جزء شرکت Jones را مورد اتهام قرار می‌دهند. دستورالعمل‌های اجرایی جدید را در میان دیگران، در بالا بردن فروشگاه دستور کالای مورد احتیاج انبارداری، انتخاب کالا، روابط مشتری، اعتبارات و جمع‌آوری‌ها، توزیع انبار، قیمت گذاری، پرداخت، به موقع نگرانی جابجایی و بالابردن و ترفیع ایجاد کرد. این روش‌ها اطمینان می‌دهند که عملیات روزانه، در طی زمان در میان فروشگاهها سازگار خواهد بود (هر فروشگاه در همان وضع عمل خواهد کرد که دیگران عمل می‌کنند).

چگونه یک شرکت، اشتراک مساعی را بدست می‌آورد؟

یکی از اهدافی که در استراتژی اجرایی باید بدست آورد اشتراک مساعی میان عوامل و واحدهای تجاری است که چرا شرکتها بطور عادی بعد از اکتساب، شناخته می‌شوند؟ تملک یا توسعه خطوط تولید اضافی اغلب براساس کسب بعضی از مزیت‌ها از معیار در یک یا چند عامل ناحیه‌ای شرکت مورد تأکید قرار دارند.

1. Standard operating procedures

چگونه استراتژی سازماندهی برای عمل به اجراء گذاشته می‌شود؟

قبل از اینکه طرح منجر به اجرای واقعی گردد. مدیریت ارشد باید مطمئن باشد که شرکت بطور مناسب سازماندهی شده است. برنامه‌ها بطور مناسب برنامه‌ریزی شده‌اند و فعالیت‌ها بطرف رسیدن به اهداف مورد نظر جهت‌گیری شده‌اند. تغییر در استراتژی اشتراکی، احتمال دارد که احتیاج به چند نوع از تغییر در ساختار سازماندهی و مهارت‌های مورد احتیاج در رتبه‌های مشخصی داشته باشد. بنابراین مدیران استراتژیک باید به طور دقیق امتحان کنند که چگونه شرکت آنها ساختار یافته است تا تصمیم گرفته شود که چگونه هر تغییراتی در مسیر کار باید انجام گیرد. آیا فعالیت‌ها باید بطور مختلف تقسیم‌بندی شوند؟ آیا مسئولین باید تصمیمات کلیدی را انجام دهند که در ادارات مرکزی تمرکز داده شوند یا با مدیرانی در محل‌های دور دست تمرکززدایی شوند؟ آیا شرکت باید بطور محکم (دقیق) با چندین قانون و کنترل اداره شود یا بازی با قوانین در کنترل آنها است؟ آیا شرکت بایستی در یک ساختار بالابلند با چندین رده از مدیران سازماندهی شود که هر کدام برای کنترل بهتر زیردستان دارای محل فعالیت خیلی کم از کنترل باشند؟ (یا کارمندان کم باید اداره شود) یا باید در یک ساختار مسطح با رده‌های کم‌تر از مدیران سازماندهی شود که هر کدام دارای محل فعالیت (گسترش) وسیع از کنترل (کارمندان زیادی باید اداره شود) برای دادن آزادی بیشتر به زیردستان است؟ برای مثال شرکت Ford که عادت داشت ساختار وسیعی را با ۱۵ رده از مدیران داشته باشد ،در حالیکه شرکت Toyota که دارای یک ساختار مسطح بود (برای یک تولیدکننده اتومبیل) با هفت رده از مدیران کدام یک از ساختارها، Toyota یا Ford بهتر بود؟

آیا ساختار، استراتژی را دنبال می‌کند؟

در یک مطالعه کلاسیک شرکتهای بزرگ آمریکا مانند DuPont، GM، Sears، Standard oil، Alfred chandler به این نتیجه رسیدند که ساختار هم استراتژی را دنبال می‌کند به گونه‌ای که تغییرات در استراتژی همکاری منجر به تغییراتی در ساختار سازمان می‌شود. هم‌چنین به این نتیجه رسیدند که سازمان‌ها یک روش از توسعه از یک نوع ساختار تنظیم یافته نسبت به دیگری توسعه یافته پی‌گیری می‌کنند. بر طبق نظر او، این تغییرات ساختاری به این خاطر رخ می‌دهد که تأثیرات ایجاد نشده توسط ساختار قدیمی که خیلی در مورد آن زیاده‌روی شده است بطور آشکار خیلی مصمم است که با آن زندگی کند، بنابراین Chandler قدم‌های مستمر زیر را ارائه داد که رخ می‌دهند:

۱ـ استراتژی جدیدی ارائه می‌گردد.

۲ـ مشکلات اداری جدیدی ظاهر می‌شود.

۳ـ عملکرد اقتصادی کاهش می‌یابد.

۴ـ ساختار جدید مناسبی کشف گردیده است.

۵ـ سود به سطح قبلی خود بر می‌گردد.

آقای Chandler متوجه شد که در سال‌های اولیهٔ شرکتهایی مانند Dupont تمایل داشتند که دارای ساختار سازماندهی مرکزی شوند که خیلی خوب با تولید و فروش تعداد محدودی از تولیدات سازگار است. همان‌طوری که آنها خطوط تولید جدید را اضافه می‌کنند، منابع عرضه خود را خریداری و ایجاد شبکه توزیع مربوط به خود را فراهم می‌کنند. آنها برای ساختارهای با تمرکز بالا بسیار پیچیده می‌باشد. برای اینکه موفق باقی بمانند، این نوع از سازماندهی احتیاج به ساختار تمرکز زدایی دارد و با چندین قسمت، همزمان حرکت می‌کند.

آقای Alfted P.sloan، مدیر عامل سابق شرکت GM، بطور جزئی بیان کرد که چگونه GM همچون تغییرات ساختاری را به اجرا درآورد. در سال‌های ۱۹۲۰ او مشاهده کرد که تمرکز زدایی ساختار بعنوان روش تعیین کننده تمرکز

گرایی با مدیریت اجرایی تمرکززدایی جفت شده‌اند. بعد از اینکه مدیریت ارشد یک استراتژی را برای تمام شرکت، قسمت‌های انفرادی مانند Chevrolet و Buick و غیره ایجاد کرد آنها آزاد بودند که انتخاب کنند، چگونه استراتژی را به اجرا گذارند؟ بعد از اینکه شرکت Dupont بعنوان نمونه بکار گرفته شد شرکت GM متوجه شد که تمرکززدایی ساختار چند قسمتی در مجاز کردن حداکثر مقدار آزادی برای توسعه تولید بسیار مؤثر است و بازدهی براساس سرمایه‌گذاری (ROI) به عنوان کنترل مالی مورد استفاده قرار گرفت. تحقیق غالباً از پیشنهاد Chandler که ساختار دنبال‌رو استراتژی است حمایت می‌کند. همه چیز خلاف این پیشنهاد که ساختار استراتژی را تحت تأثیر قرار می‌دهد: همان‌طوری که قبلاً بیان گردید تغییرات در محیط باعث انعکاس تغییرات در استراتژی شرکت می‌شود. بنابراین به تغییرات در ساختار یک شرکت استراتژی منجر می‌شود، ساختار و محیط احتیاج دارند که بطور نزدیک باهم سازگاری داشته باشند. از طرف دیگر، عملکرد سازمانی احتمالاً دچار مشکل می‌شود، برای مثال، یک واحد تجاری که استراتژی متفاوتی را دنبال می‌کند احتیاج به آزادی بیشتر از ستاد مرکزی دارد تا موفق باشد و یک استراتژی کاهش قیمت دیگری را دنبال کند.

بنابراین نتیجه می‌گیریم که ساختار سازماندهی باید با اوضاع محیطی مختلف که در برگشت، تحت تأثیر قرار می‌گیرد متغییر باشد استراتژی یک سازمان توافقی درباره یک طرح سازماندهی مطلوب وجود ندارد. چه چیزی برای Dupont و GM در سال‌های ۱۹۲۰ مناسب بود که ممکن است امروز مناسب نباشد. شرکت در همان صنعت کار می‌کند که قصد دارد خودشان را با همان روش سازماندهی کند؛ برای مثال، تولید کنندگان اتومبیل قصد دارند که با مفهوم قسمتی GM رقابت کنند در حالیکه تولیدکنندگان لوازم خانگی قصد دارند که با مفهوم مدیریت (یک نوع ساختار ماتریسی) که توسط شرکت P & G استحکام یافته است، رقابت کنند. نتیجه کلی که بنظر می‌رسد آن است

که شرکت‌هایی که استراتژی‌های مشابهی را در صنایع مشابه دنبال می‌کنند قصد دارند که ساختارهای مشابهی داشته باشند.

مراحل توسعه همکاری کدامند؟

شرکتهای موفق قصد دارند که دنبال‌رو یک نمونه از ساختار توسعه یافته باشند، که مراحل توسعه خوانده می‌شود. همان‌طوری که آنها رشد و توسعه می‌یابند با ساختار ساده از شرکت تجاری شروع می‌کنند (که در آن هرکس کاری انجام می‌دهد.) آنها اغلب (اگر موفق هستند) بزرگتر می‌شوند و خطوط عملی را با بازاریابی تولید و بخش‌های مالی را سازماندهی می‌کنند و برای ادامهٔ موفقیت، شرکت خطوط تولید جدید در صنایع مختلف اضافه می‌کنند که خود را به قسمت‌هائی که ارتباط داخلی دارند، سازماندهی می‌کنند. تفاوت میان این سه مرحله از توسعه اشتراکی، در جهت مشکلات مشخصی است که اهداف استراتژی سیستم‌ها را به ارمغان می‌آورند.

چه موانعی در برابر مراحل تغییرپذیری وجود دارند؟

شرکتها اغلب با مشکل مواجهه می‌شوند برای اینکه آنها مانع از حرکت به مرحله منطقی بعدی توسعه می‌شوند. مانع برای توسعه ممکن است داخلی باشد. مانند کمبود منابع، کمبود توانایی یا رد کردن مدیریت ارشد به محول کردن تصمیم‌گیری به دیگران، یا ممکن است موانع بیرونی باشند، مانند اوضاع اقتصادی کمبود کارگر و کمبود رشد بازار. برای مثال، Chandler در مطالعه متوجه شد که مؤسس موفق در یک مرحله کسی است که ساختار جدیدی را ایجاد کرده که مناسب استراتژی جدید شود و در نتیجه، انتقالی از یک مرحله به مرحله دیگر به‌صورت دردآمیز بود. این حقیقت در مورد شرکت GM تحت مدیریت William Durant و شرکت اتومبیل Ford تحت مدیریت Henry ford صدق می‌کند. این مشکلات در حرکت به یک مرحله جدید که ترکیبی از

علاقه مؤسس برای مانور دادن با توجه به نیاز و دقت بکارگیری کرایه، آموزش و تیمی از مدیران خود را کاندید کرده است. تیم سعی می‌کند که نفوذ مؤسس را در تمام سازمان بعد از خروج مؤسس از سازمان حفظ کند این کاری است که در تولیدات Walt Disney اتفاق افتاد وقتی که خانواده تأکید مکرر داشت روی روش‌های (سیاست‌های) Walt و طرح‌های بلندمدت او که بعد از فوت او ادامه داشت، با وجود این اغلب می‌تواند قدرت یک سازمان باشد. ولی ممکن است ضعیف هم باشد تا حدی که حمایت‌های فرهنگی از وضعیت و موانع، احتیاج به تغییر دارند.

آیا دورهٔ چرخش برای یک سازمان وجود دارد؟

به جای اینکه مراحل توسعه را در جهت‌های فرهنگی در نظر بگیریم، چرخه زندگی سازمانی به جاهایی که در درجهٔ اوّل تأکید می‌کند بر روی موارد برجسته که شرکت با آن روبرو است نزدیک می‌شود. ساختار سازمانی که در واقع یک توجه ثانویه است. چرخه زندگی سازمانی بیان می‌کند که چگونه رشد و توسعهٔ یک سازمان، اتفاقی تنزل می‌یابد. در واقع معادل سازمانی چرخه زندگی تولید در بازاریابی است. مراحل چرخه زندگی عبارتند از تولد (مرحله I)، رشد (مرحله II)، بلوغ (مرحله III)، کاهش (مرحله IV) و مرگ (مرحله V)، که اثر این مراحل روی استراتژی شرکت و ساختار به‌صورت خلاصه در جدول ۱ـ۸ آمده است. توجه داشته باشید که سه مرحله اول با سه مرحله عمومی مورد قبول در مورد توسعه اشتراکی مشابه هستند. تنهاتفاوت قابل توجه، اضافه کردن مراحل کاهش و مرگ برای کامل کردن چرخه زندگی است. حتی استراتژی یک شرکت ممکن است هنوز در مرحله دوم باشد. ساختار کهنه شدن آن و فرهنگ مراحل ممکن است طوری باشد که آنها مانع اجرای استراتژی بطور صحیح باشند. بنابراین، شرکت بطرف کاهش حرکت می‌کند.

جدول ۱ ـ ۸ دورهٔ چرخش سازمانی

	مرحله اول	مرحله دوم	مرحله سوم	مرحله چهارم	مرحله پنجم
موارد مقتدر	تولد	رشد	بلوغ	کاهش	مرگ
استراتژیهای عمومی	تمرکز جامانده	اتحاد عمومی و افقی	گوناگونی متحدالمرکز و اختلاط	پیروی از استراتژی سود بوسیله کاهش دهنده	و بی بهره و ورشکستگی
شبهه به ساختار	مدیرریسک‌پذیر مقتدر	تاکید بر مدیریت عملیاتی	عدم تمرکز بر سود یا سرمایه‌گذاری داخلی	تشریح ساختاری	تجزیه‌کردن ساختار

حرکت از رشد به بلوغ و به سمت کاهش و در آخر به سمت مرگ که اجتناب‌ناپذیر است. یک مرحله قابل مرور ممکن است بعضی مواقع در طی بلوغ یا مرحلهٔ کاهش رخ دهد. اصلاحات مدیریتی و تولید می‌تواند چرخه زندگی شرکت راگسترش دهد این امر اغلب در طی به اجرا گذاشتن استراتژی چرخش دوباره به اطراف رخ دهد. تا موقعی که شرکتی قادر است با موارد بحرانی روبرو شود و مرحله کاهش را حل کند. احتمال دارد که به مرحله v حرکت کند. مرگ اشتراکی (متحد)، که همچنین بعنوان ورشکستگی شناخته شده است همان چیزی است که در شرکت TWA و فروشگاههای زنجیره‌ای macy اتفاق افتد.

شرکتهای محدودی از این پنج مرحله بصورت متوالی حرکت می‌کنند. برای مثال بعضی از شرکتها، که هرگز از مرحله دو عبور نکنند مانند GM، که ممکن است بطور مستقیم از مرحله I به مرحله III برسند. بیشتر شرکتهای تجاری از مرحله I به مراحل IV و V می‌پرند. کلید اصلی دست مدیر است که می‌تواند تشخیص دهد که چه موقع شرکت مراحل را عوض کند تا استراتژی مناسبی را انجام دهد و تنظیمات ساختاری برای حفظ کردن یا عملکرد شرکت را بهبود

بخشد.

کدام دسته از ساختارهای سازمانی پیشرفته هستند؟

ساختارهای اساسی (ساده، عاملی، تقسیماتی، واحد تجاری استراتژیک، اختلاط) قبلاً در فصل ۴ مورد بحث قرار گرفتند. در بخش‌های قبلی تشریح شد که چگونه یک شرکت تجاری سعی می‌کند که از مرحله I ساختار ساده به یک ساختار عملی و در آخر به مرحله III رشد و توسعه یابد و به تقسیم ساختاری برسد. حتی با حرکت چرخشی خود به واحدهای تجاری استراتژیک در طی سال‌های دهه ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ شکل تقسیماتی در واقع آخرین حرف در ساختار سازمان نیست که:

۱ـ تحت اوضاع نامساعد محیطی افزایش می‌یابد.

۲ـ استفاده بیشتر از روش‌های تولید تکنولوژی پیچیده و سیستم‌های اطلاعات است.

۳ـ افزایش اندازه و میدان عمل جهانی شرکتهای تجاری است.

۴ـ تأکید فزاینده روی استراتژی رقابتی چند صنعتی است.

۵ـ هیأت‌های بیشتری از مدیران و کارکنان تحصیل کرده وجود دارد.

شکل‌های پیشرفته جدیدی از ساختار سازمانی بوجود آمده و در دهه‌های اخیر هم به وجود آمدن این ساختارها ادامه دارد. ماتریس و شبکه دو کاندیدای احتمالی برای مرحله چهارم در توسعه متحد هستند. یک مرحله که نه تنها تأکید افقی روی ارتباط‌های عمودی بین افراد و گروه‌ها دارد هم‌چنین کار را در اطراف پروژه‌های موقتی که در آن سیستم‌های پیچیده اطلاعاتی حمایت از فعالیت‌های تشریک مساعی می‌کنند، سازماندهی می‌کند.

ساختار ماتریس چیست؟

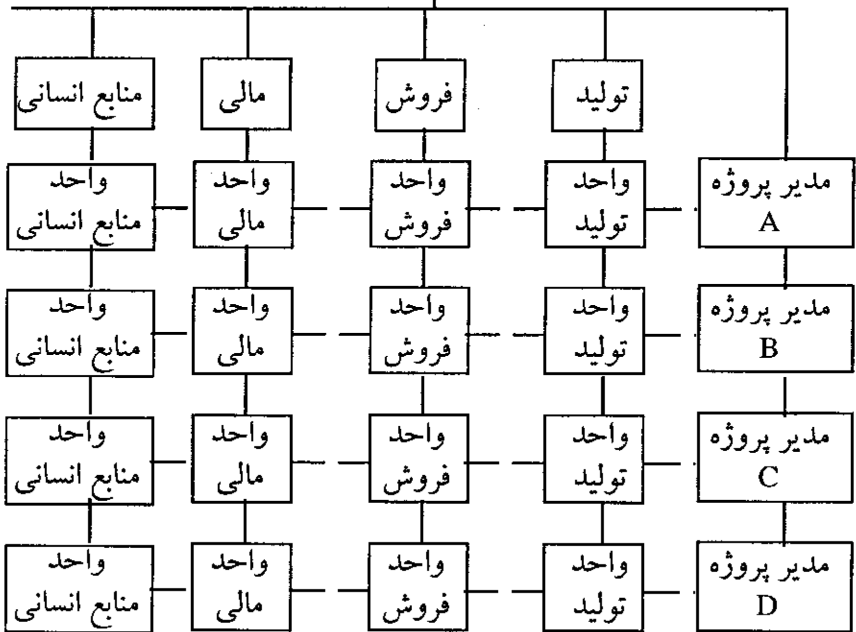
بیشتر سازمان‌ها متوجه هستند که سازماندهی کردن در دور و بر هرکدام از

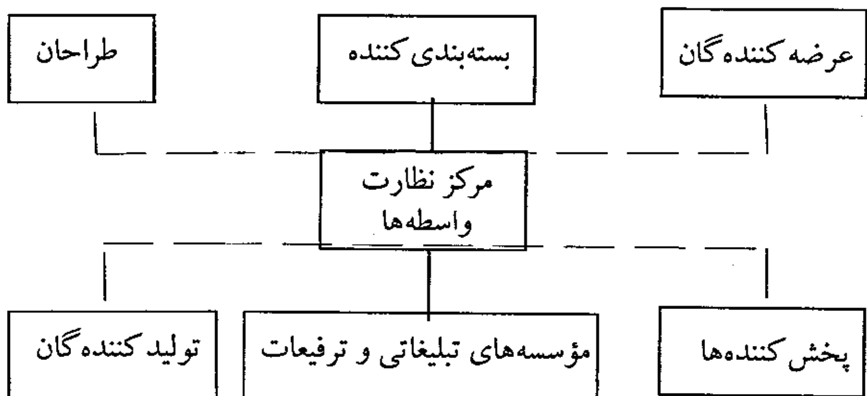
عوامل (در ساختار عملی) یا در اطراف تولیدات جغرافیایی (در ساختار تقسیماتی) یک ساختار مناسب سازمانی را فراهم می‌کند. شکل استراتژیک واحد صنفی به سادگی یک نوع پیشرفته از تقسیمات ساختاری است که پیش‌بینی می‌شود توسط شرکت GM و Dupont، SBU روابط افقی را برای تقسیمات تولید مربوطه تا اینکه سازمان به‌طور کلی بتواند بهتر موارد تغییرات تولید بازار را نشان دهد. ساختار ماتریس ثابت ممکن است وقتی که سازمان‌ها به نتیجه می‌رسند که هیچ کدام از شکل‌های عاملی و تقسیماتی نقش خیلی مناسب ندارند. حتی وقتی که با مکانیزم‌های ارتباط افقی ترکیب شوند که مناسب اوضاع‌شان هستند. در ساختار ماتریس، شکل‌های عاملی و تولید به‌طور هم زمان در همان سطح از سازماندهی ترکیب می‌یابند. (شکل ۱ـ۸ را ببینید.) کارکنان دو سرپرست دارند، یک مدیر تولید یا پروژه و یک مدیر عاملی «بخش خانه (داخلی)» مهندسی، تولید یا فروش‌ها اغلب عاملی هستند و به‌دلیلی دائمی افراد از این واحدهای عاملی اغلب بر اصول موقتی به یک و بیشتر واحدهای تولیدی یا پروژه‌ها تعیین می‌گردند واحدهای تولید یا پروژه‌ها اغلب موقتی هستند و مانند تقسیمات عمل می‌کنند و براساس تولید و بازار متفاوت هستند. احتمال دارد که ساختار ماتریسی در سازمان و یا در داخل یک SBU مورد استفاده قرار می‌گیرد وقتی که سه وضعیت زیر موجود باشد:

* به اظهار نظر متقابل عقیده‌ها در طی پروژه‌ها و تولیدات احتیاج باشد.
* منابع کم باشند.
* توانایی‌ها برای بررسی اطلاعات و تصمیم‌گیری احتیاج به توسعه داشته باشد.

با وجود اینکه یک شرکت ممکن است بصورت یک ماتریس کامل سازمان خود را سازماندهی نکند بصورت عادی در می‌آید. برای استفاده کردن ارتباط‌های افقی یک ساختار ماتریس عادی هستند. همچنین ممکن است از تیم‌های متقابل عامل استفاده کند (مثل شرکت Chryslet در توسعه تولیدات) یا نوع مدیریت (مثل P & G و دیگر شرکت‌های مصرف کننده تولیدات).

شکل ۱ ـ ۸ شبکه ساختار ماتریس





شبکه ساختار چیست؟

شاید جدیدترین و افراطی‌ترین طرح سازمانی، شبکه ساختاری است (شکل ۸ـ۱ را ببینید.) نمونه‌ای از این که چه چیزی می‌تواند بعنوان غیرساختاری بیان گردد برای اینکه بطور واقعی در عوامل تجاری داخلی (خانه) حذف می‌شود آنها را با قراردادهای بلندمدت با عرضه کنندگان و پخش کنندگان جایگزین می‌کند. بعضی مواقع «سازمان واقعی» شبکه ساختاری خیلی مفید می‌شود وقتی که محیط شرکت پایدار نیست و انتظار می‌رود که به همان شکل باقی بماند. در چنین اوضاعی، احتیاج به اصلاحات و عکس‌العمل سریع شرکت قراردادهای بلندمدت را با عرضه کننده‌ها و توزیع کنندگان برای جایگزین کردن خدمات که می‌تواند برای خودش فراهم کند توسط عملکرد صریح عمودی می‌بندد. بازار الکترونیکی و سیستم‌های پیچیده اطلاعات، باعث کاهش هزینه‌های انتقال از محل بازار می‌شود. بنابراین با تأیید کردن یک خریدار نسبت به تصمیم گیرنده است که وضعیت یک ساختمان و یا محل قرار گرفته شدن را مشخص می‌کنیم. عوامل تجاری یک سازمان در تمام دنیا پراکنده هستند. در واقع سازمان فقط یک جدار (پوشش) است، با مراکز کوچکی که به‌عنوان «بنگاه» یا «واسطه» عمل می‌کنند. (که بطور الکترونیکی با بعضی از تقسیمات تصاحب خود به شرکتهای نسبتاً فرعی و دیگر شرکت‌های مستقل مرتبط است). در شکل نهائی، شبکه سازمان یک سری از شرکت‌ها یا واحدهای تجاری است که با کامپیوتر در یک سیستم اطلاعاتی که کالایی یا خدمتی با طراحی، تولید و با بازاریابی مرتبط است. مانند شرکت Nike و Reebok که از ساختار شبکه‌ای استفاده می‌کند و تولیدات‌شان توسط قرارداد با دیگر شرکتها در محل‌های کم هزینه در اطراف دنیا پخش می‌شود.

ساختار شبکه‌ای سازمان به شرکت انعطاف و سازگاری فزاینده می‌دهد و آن نیازمند است تغییر سریع تکنولوژی و نمونه‌های تغییرپذیری از تجارت جهانی و

رقابت هماهنگی داشته باشد و شرکت را به تمرکز روی رقبای مشخص خود مجاز می‌سازد در حالیکه نیروی مؤثر یا استعدادهایش را از شرکت‌های دیگر جمع می‌کند که سعی و کوشش خود را در نواحی تخصصی مربوط بخود متمرکز می‌کنند. بهرحال شبکه نقاط، ضعف‌هایی دارد وجود تعدادی شریک با پتانسیل‌هایی که می‌تواند یک منبع پتانسیلی بالقوه باشد. اگر شرکتی به طور اخص دارای تخصص‌های زیادی باشد احتمال می‌رود که به یک شرکت توخالی، شرکتی بدون داشتن سهم واقعی و واضح در تولید و یا خدمات تبدیل گردد.

چرا تجدید ساختار (مهندسی دوباره) برای اجرای استراتژی مهم است؟

تجدید ساختار، یک طرح ریزی مجدد افراطی از روش‌های تجاری برای بدست آوردن فواید عمده در هزینه، خدمات و زمان است که در داخل خودش یک نوع ساختار نیست ولی روش مفیدی برای اجرای یک فضای محل استراتژی است، تجدید ساختار سعی می‌کند از قوانین قدیمی جدا و توسعه را به‌طور طبیعی در هر سازمانی در طی سالیان بکار رفته ادامه دهد. اینها ممکن است ترکیبی از روش‌ها، قوانین و دستورالعمل باشند که هرگز بطور جدی از زمانی که چندین سال قبل بنا گردیده‌اند مورد سؤال واقع نشده‌اند. دامنهٔ اینها ممکن است از «تصمیمات اعتبار که توسط بخش اعتبار گرفته می‌شود» به فهرست موجودی کالای محلی که برای خدمت رسانی خوب به مشتریان احتیاج است این قوانین سازمان و براساس فرضیات درباره تکنولوژی افراد و اهداف سازمانی که ممکن است دیگر مناسب نباشند طرح‌ریزی شوند. به جای اینکه برای حل مشکلات موجود بوسیله تنظیمات کوچک روش‌های موجود را بهبود ببخشند، کلید مربوط به ساختار مجدد آن است که پرسیده شود «اگر این شرکت تازه‌ای بود چگونه این مکان را کنترل می‌کردیم؟» آقای michaeg Hammer

کسی که عقیده (تفکر) را مشهور کرد و اصول زیر را برای ساختار مجدد پیشنهاد می‌کند:

* در اطراف تولیدات سازمان‌دهی کنید نه در اطراف وظایف شخصی یا یک بخش کاری در اطراف هدف، یا تولید به جای یک وظیفه تنها یک سری از وظایف را طراحی کنید.

* در نظر داشته باشید آنهایی که تولید از مراحل انجام دهنده روش با سیستم‌هایی براساس کامپیوتر استفاده می‌کنند روش‌ها را می‌توان دوباره طراحی کرد تا اینکه مردمانی که به نتایج آن روش احتیاج دارند بتوانند خودشان آنرا انجام دهند.

* اطلاعات پیشرفت تدریجی و مداوم کار را به کار واقعی مشغول کنید که تولید اطلاعات می‌کند. مردم یا بخش‌هایی که اطلاعات را تهیه می‌کنند می‌توانند آنرا مورد تجزیه و تحلیل کامل قرار دهند. بجای استفاده فقط داده‌های خام را برای دیگران جهت تفسیر کردن بفرستید.

* بحث جغرافیایی منابع را پراکنده می‌کند همان‌طور که آنها متحرک شده‌اند. با سیستم‌های مدرن اطلاعاتی، شرکت‌ها می‌توانند اطلاعات محلی انعطاف‌پذیر را فراهم کنند در حالیکه منابع واقعی را در محل متمرکز شده برای اهداف هماهنگ، نگهداری کند.

* فعالیت‌های موازی را به جای تکمیل نتایج آنها به هم ارتباط دهید. به جای داشتن واحدهای مستقل فعالیت‌های مختلف را انجام دهید که بصورت اتفاقی به هم نزدیک شده‌اند. آنها را مرتبط سازید در حالیکه آنها کار می‌کنند بتوانند کار تکمیل شدن را انجام دهند.

* نقطه تصمیم‌گیری را جایی قرار دهید که کار انجام گرفته و کنترل را در داخل روش بنا نمایند افرادی که کار را انجام می‌دهند باید تصمیمات را بگیرند و از لحاظ کنترل خودکفا باشند.

* اطلاعات را برای یکبار از منبع آن بگیرید. به جای اینکه هرواحد توسعه فعالیت‌ها شیوه اطلاعات داده‌های پایه برای خود داشته باشد. اطلاعات را می‌توان روی یک شبکه قرارداد تا اینکه همه بتوانند به آن داده‌ها دسترسی داشته باشند.

چندین شرکت با ساختار مجدد موفق شده‌اند برای مثال، شرکت Union Carbide هزینه ثابت را ظرف سه سال به مقدار ۴۰۰ میلیون دلار با استفاده از ساختار مجدد پائین آورد.

چگونه باید شغل‌ها را برای اجرای استراتژی طراحی کرد؟

سازماندهی فعالیتهای شرکتها و افرادی که استراتژی را به اجرا می‌گذارند بیشتر از طراحی دوباره به‌طور سادهٔ یک ساختار کلی است. آن هم‌چنین شامل طراحی دوباره راههایی برای انجام شغل‌ها است. با تأکید فزاینده روی طرح و ساختار دوباره که بیشتر شرکتها شروع به تفکر مجدد در روش‌های کاری‌شان با نگاه بطرف سوق دادن افراد غیرضروری، و فعالیت‌های بیرون از روش می‌باشد. مراحل روش که بطور سنتی انجام گرفته بطور متوالی می‌تواند با انجام دادن آنها بطور همزمان با استفاده از تیم‌های کار عملی بهبود یابد. برای مثال شرکت Harley - Davidson مجموع کارکنان پروژه را تا ۲۵٪ کاهش داد در حالیکه کاهش زمان مورد احتیاج برای درست کردن یک موتور سیکلت ۵۰٪ بود. با ساختار دوباره بوسیله افراد، کمتر احتیاج به وسعت دادن مفهوم کارها و تشویق کردن تیم‌های کاری که بنابراین طرح شغل و انجام دادن متوالی بعدی که بطور فزاینده بعنوان منابع مزیت رقابت مورد توجه قرار گیرند.

طراحی کردن شغل در واقع فکر کردن دوباره از وظایف فردی در جهت مساعدت بیشتر به شرکت و کارکنان است. در یک کوشش برای حداقل کردن بعضی از نتایج مخالف از تخصص وظیفه شرکتها به طرف تکنیک روش‌های

طراحی جدید شغل حرکت کرده‌اند. بزرگ کردن شغل (با ترکیب وظایف برای انجام دادن بیشتر وظایف به یک کارگر) و چرخش شغل (فرصت دادن کارگر توسط چندین شغل برای افزایش دادن تنوع بسیط) توسعه دادن شغل (تغییر شغل‌ها با دادن کمی خودمختاری و کنترل روی فعالیت‌ها است). با وجود اینکه هرکدام از این روش‌ها دارای تابع‌های خودشان هستند. هیچ کدام از آنها بنظر نمی‌آیند که در تمام وضعیت‌ها کار کنند.

مدل خصوصیات کارگر یک مزیت نزدیک شدن به توسعه کار است؛ براساس اعتقادها که وظایف را می‌توان در عبارت بعضی از خصوصیات اهدافی شرح داد و این خصوصیات روی ابتکارات کارکنان اثر می‌گذارد. برای اینکه کار پرانگیزه باشد:

۱ـ کارکنان احتیاج به یک حس احساس مسئولیت دارند. احساس کنند که وظیفه با معنی است که عکس‌العمل مفیدی از عملکردشان بگیرند.

۲ـ کار باید احتیاجات مهم کارگر را برآورد کند.

پنج مدل برای طراحی دوباره کار پیشنهاد می‌شود:

۱) وظایف را برای افزایش انواع وظیفه و قادر ساختن کارگر به تشخیص هرآنچه که انجام می‌دهد، ترکیب کنند.

۲ـ واحدهای تجاری واقعی برای ایجاد کارگر با مسئولیت و قابل اعتماد برای انجام کار تشکیل دهید.

۳ـ رابطه موکل را فراهم سازید تا اینکه کارگر بداند که چه عملی مورد نیاز است و چرا.

۴) به‌طور عمودی کار و مسئولیت زیاد به کارگران را در فعالیت‌هایشان پرمحتوا سازید.

۵ـ کانال‌های برگشتی را با فراهم کردن اطلاعات به کارگران باز بگذارید که چگونه آنها کار می‌کنند.

باوجود اینکه چندین مرحله برای طراحی کار در کنار مدل خصوصیات کار

وجود دارد به نظر می‌رسد مدیران عملی به‌طور فزاینده نسخه‌ای از مدل را بعنوان راهی برای بهبود بخشیدن تولید و کیفیت تولید پی‌گیری می‌کنند. برای مثال، شرکت Corning.Inc تولید کننده شیشه، یک تیم را براساس تولیدی در شهر بلاکس بوک ورجرنیا معرفی کرد. یک تأئید اتحادیه شرکت Corning طبقه بندی شغل را از ۴۷ به ۴۰ تقلیل داد برای توانا کردن کارگران تولید که کارها را بعد از اینکه مهارت‌های جدید را یاد گرفتند به گردش در آورند که کارگران به تیم‌های ۱۴ نفری تقسیم شده بودند که در حقیقت خودشان آنها را اداره می‌کردند. پروژه فقط دارای دو سطح از مدیریت بود. مدیر پروژه آقای Robert Hoover و دو نفر سرپرست خط تولید که تنها به تیم‌ها توجه می‌کردند. مدیر برای کارگران درخواست ۱۲/۵ ساعت نوبت کاری نمود که به طور متناوب ۳ تا ۴ روز در هفته بود. تیم‌ها تصمیمات مدیریتی اتخاذ کردند و نظم‌هایی روی کارگران به اجرا گذاشتند. کارگران احتیاج به یادگیری سه چیز داشتند «مدل‌های مهارتی» در طی ۲ سال یا کمتر که کارشان را از دست می‌دادند. در نتیجه طراحی این کار جدید یک تیم در Blaksburg که از کارگران با مهارت‌های تبدیلی که می‌تواند دوباره ابزاریابی خط تولیدی برای یک نوع تولید متفاوت از فیلتر فقط در ۱۰ دقیقه که ۶ بار سریع‌تر از کارگران در یک طراحی سنتی پروژه فیلتر بود تشکیل یافت. پروژه Blacksburg ۲ میلیون دلار سود در ۸ ماهه اول تولید به جای از دست دادن ۲/۳ میلیون دلار که پیش‌بینی شده بود برای شروع دوره پروژه بدست آورد آنقدر خوب کارکرد که مدیریت ارشد Corning برای تبدیل شرکت به ۲۷ کارخانه دیگر براساس تیم تولید اقدام کرد.

موارد بین المللی در اجرای استراتژی

اتحاد استراتژیکی، مانند عملکرد متحد و اجازه موافقت بین یک شرکت چندملیتی (MNC) و یک شریک محلی در یک کشور میزبان که به‌طور فزاینده

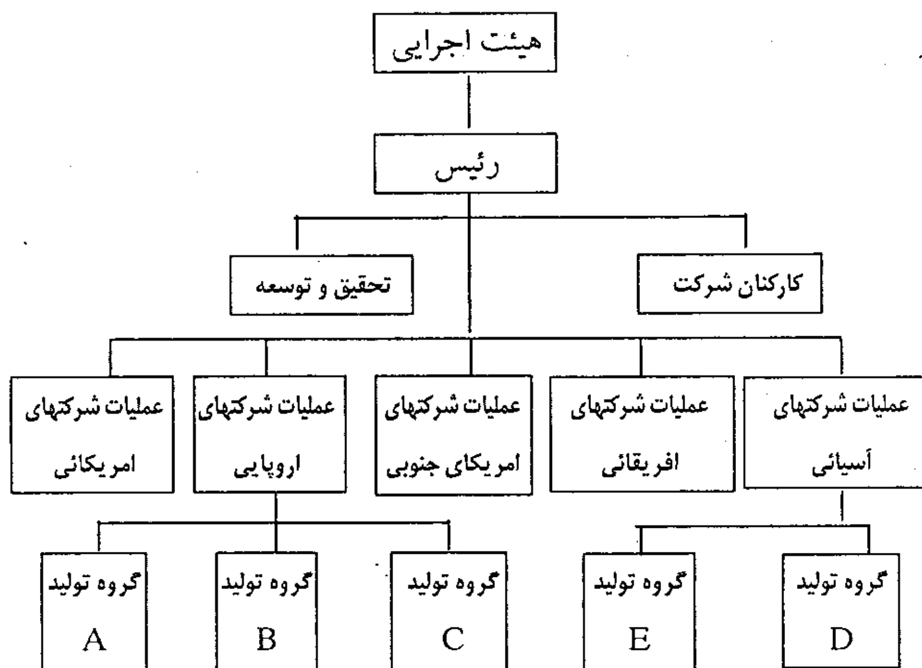
برای یک شرکت چندملیتی ورود به دیگر کشورها (مخصوصاً کشورهای کم‌تر توسعه یافته) مشهور می‌شود. کلیه اصول برای اجرای موفقیت در مورد این استراتژی‌ها در واقع انتخاب شریک محلی می‌باشد. هر طرحی نه تنها احتیاج به بررسی استراتژیک مناسب برای هر استراتژی پروژه دارد، بلکه برای هر شرکت به ترتیب منابع مناسب است. عملکرد مشترک موفقیت‌آمیز ممکن است بیش از دو سال قرارداد بین هر دو شریک احتیاج باشد.

سطح درگیری شرکت در فعالیت‌های بین المللی و انواع صنایع مشغول در شرکت به طور شدید طرح ساختار سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. موارد تمرکز گرایی در برابر تمرکز زدایی به‌طور اخص برای یک اتحادیه چند ملیتی که در هر دو، شریک محلی و صنایع جهانی اهمیت پیدا می‌کند کار می‌کنند. بحران اساسی که اتحادیه‌های چندملیتی با آن روبرو هستند آن است که چگونه مسئولین مرکزی را سازماندهی کنند تا به‌صورت یک عملیات گستردهٔ وابسته به هم به صورت یک سیستم عمل کنند که نتایج اشتراکی بدست آورند و در همان موقع مسئولین تمرکززدا مانند مدیران محلی بتوانند برای برآورد کردن تقاضاهای بازار محلی یا دولت میزبان تصمیمات ضروری ایجاد کنند. برای مواجه شدن با این مشکل، شرکتهای چند ملیتی قصد دارند خودشان ساختار تازه‌ای یا همراه باگروه‌های تولید یا نواحی جغرافیایی طراحی کنند. آنها حتی ممکن است هر دو در یک ساختار ماتریس که توسط پروژه‌های سه نوع مدیریت تولید (3M) طرح و انتخاب شده ترکیب شوند یک طرف از ماتریس 3M تصمیمات تولید شرکت را نشان می‌دهد و دیگران طرف شامل کشورهای بین المللی شرکت و زیرمجموعه‌های منطقه‌ای است.

دو مثال از ساختارهای بین المللی همیشه شرکت Nestle و American قدرت قابل توجه و مسئولیت به موجودیت‌های جغرافیایی تمرکز داده شده‌اند این ساختار شبیه به شکلی است که در شکل ۲ـ۸ ترسیم شده است. که در هر

کدام هر مجموعه جغرافیایی از عملکرد شرکت‌ها (گروه‌های متفاوت تولیدی دارند.) برعکس شرکت American Cynamid که یک سری از گروه‌های تولیدات با مسئولیت‌های جهانی برای ترسیم ساختار Cyanamid دارد (موجودیت‌های جغرافیایی در شکل ۲ـ۸ که باید جایگزین گروه‌های تولید یا واحدهای تجاری استراتژیک می‌شد.) ساختار گروهی تولید شرکت را به معرفی و مدیریت یک خط تولید منشأ به تولیدات در اطراف دنیا این شرکتها را در تصمیم‌گیری مرکزی که هم‌سو با خط تولید، توانا می‌سازد برعکس، ساختار نواحی جغرافیایی، شرکت را برای به هم ربط دادن تولیدات به تفاوت‌های منطقه‌ای و برای بدست آوردن هماهنگی منطقه‌ای مجاز می‌کند. این تصمیم‌گیری‌ها برای کمک‌های محلی غیر متمرکز می‌شود.

شکل ۲ ـ ۸ ساختار گرافیکی برای شرکتهای چند ملیتی*



فشارهای هم زمان برای تمرکز زدایی که واکنش محلی می‌باشد و تمرکززدایی که بطور فزاینده مؤثر خواهد بود و باعث تنظیمات ساختاری جالبی در بیشتر شرکتهای بزرگ خواهد بود. یا به عبارت دیگر «جهانی فکر کن، محلی عمل کن». شرکت‌ها سعی می‌کنند برای تمرکز زدایی عملیاتی را که نزدیک به مشتری، تولید و بازاریابی است انجام دهند. در همان موقع، شرکت‌هایی هستند که کنترل مرکزی را بصورت عملکردهای داخلی قابل مشاهده برای بدست آوردن معیار اقتصادی قابل توجه محکم می‌کنند، مانند تحقیق و توسعهٔ مالی و سیستم‌های اطلاعاتی.

سئوالات قابل بحث:

۱ـ چگونه یک شرکت برای بدست آوردن اشتراک میان عوامل و واحدهای تجاری تلاش می‌کند؟

۲ـ مزایا و معایب یک شبکهٔ ساختاری، کدام‌ها هستند؟

۳ـ چگونه باید یک مدیر یک شرکت را آماده حرکت از مرحله اول (I) به مرحله دوم (II) کند؟

۴ـ چگونه یک شرکت می‌تواند از سُرخوردن به قسمت تنزل دورهٔ چرخش زندگی سازمان محافظت شود؟

۵ـ آیا مهندسی مجرد درست یک مدیریت موقتی است یا او پیشنهاد چیزی با ارزش می‌کند؟

فصل ۹

استراتژی اجرایی: کارکنان (کارمندیابی) و رهبری

کـارمندیابی، روی انـتخاب و بکـارگیری کـارکنان تـمرکز دارد. اجـرای استراتژی‌های جدید و روش‌ها، اغلب به منابع مدیریتی مشخصی از منابع انسانی نیاز دارد و به کارگیری اشخاص متفاوت ممکن است به معنی به کارگیری افراد جدید با مهارت جدید باشد. یا مورد انتقاد قرار دادن افراد با مهارت غیرمناسب و زیر استاندارد همراه باشد و یا با آموزش دادن کارکنان موجود برای یادگیری مهارت‌های جدید همراه باشد.

اگر یک شرکت طرح استراتژی رشد را به اجرا بگذارد ممکن است افـراد جدید مورد نیاز باشد که مورد استخدام و یا آموزش قرار داده شوند. افـراد بـا تجربه با مهارت‌های فردی باید به موقعیت‌های مدیریتی تازه ایجاد شده ترفیع داده شوند. اگر شرکتی استراتژی صرفه‌جویی را بکار گیرد، افراد زیادی ممکن است اخراج شوند یا مورد انتقاد قرار گیرند و مدیریت ارشد و مدیران قسمتها، نیاز است که روشی را با توجه به تصمیم‌گیری شخصی مورد استفاده قرار دهند. آیا کارکنان باید براساس ارشدیت یا براساس عملکرد ضعیف آنها مورد انتقاد قرار گیرند؟ بعضی مواقع شرکتها برایشان آسان است به طور کلی یک قسمت را تعطیل کنند تا اینکه افراد را بصورت انفرادی مورد انتقاد قرار دهند.

آیا کارگران از این استراتژی پیروی می‌کنند؟

باتوجه به وضعیت ساختار و احتیاجات، کارکنان احتمال دارد که از تغییر در استراتژی پیروی کنند.

چگونه نیازهای بکارگیری و آموزش تغییر می‌یابند؟

به محض اینکه یک استراتژی جدید طراحی شد، انواع متبوع مردم ممکن است احتیاج باشد یا ممکن است کارکنان جاری برای اجرای یک استراتژی جدید نیازمند آموزش دوباره باشند. در نظر بگیرید معرفی یک تولید براساس تیمی در پروژه فیلتر شرکت Corning که قبلاً در فصل ۸ بیان گردید. انتخاب و آموزش کارکنان برای موفقیت یک استراتژی جدید تولید بسیار سخت بود. مدیر پروژه آقای Robert Hoover با بررسی ۸۰۰۰ درخواست شغل، قبل از اینکه ۱۵۰ نفر را با بهترین توانایی برای حل مشکلات بطور موقت بکار گیرد و علاقه‌مند باشند که به صورت تیمی کار کنند. آنهایی که انتخاب شدند آموزش‌های شدید در مورد مهارت‌های تکنیکی و شخصی آموختند در طی سال اوّل تولید، ۲۵٪ از ساعات کار به آموزش که هزینه آن ۷۵۰/۰۰۰ دلار بود، اختصاص داده شد.

آموزش دادن و توسعه یافتن راهی برای اجرای استراتژی متحد و شرکت تجاری است. این امر برای یک استراتژی متفاوت تکاملی خیلی مهم است که بر کیفیت یا خدمت به مشتری تأکید می‌کند. برای مثال، شرکت motorola با فروش سالیانه ۱۳/۳ بیلیون دلار، ۱۲۰ میلیون دلار روی تحصیلات کارکنان صرف می‌کند. شرکت به طور ویژه در مورد بدست آوردن بهترین کیفیت ممکن در تمام عملیات خویش نگران است. شرکت حدس می‌زند که هر دلاری که روی آموزش صرف می‌کند در عرض ۳ سال، ۱۳۰ دلار در تولید سود ایجاد کند.

آموزش هم‌چنین زمانی مهم است که استراتژی صرفه‌جویی یا کاهش را بکار گیریم؛ همانطور که قبلاً پیشنهاد گردید. منظور از کاهش اندازه موفقیت آن است که شرکت باید روی کارکنان باقی مانده‌اش سرمایه‌گذاری کند.

چگونه یک شرکت، مدیر را با استراتژی تطبیق می‌دهد؟

مناسب‌ترین نوع استراتژی برای اجرای مؤثر در یک شرکت یا واحد تجاری جدید، به جهت استراتژیک شرکت یا واحد تجاری مورد نیاز بستگی دارد، در واقع طبقه‌بندی مدیران، با ترکیبات مشخصی از مهارت‌ها و تجربه‌ها است. یک نوع واقعی ممکن است با استراتژیی ترکیب شود که بهترین نتایج را برای شرکت دارد. برای مثال، یک شرکت، استراتژی تمرکزی را دنبال می‌کند که روی تجمع، ائتلاف افقی یا عمودی تأکید کند که بطور احتمالی یک مدیر اجرایی جدید هجومی با تجربیات قابل توجهی که در آن صفات ویژه یک متخصص پویای صنعتی احتیاج است. یک استراتژی متنوع، برخلاف انتظار، ممکن است از فردی با فکر بخواهد تجزیه و تحلیل کسی را که دارای دانش بالایی در دیگر صنایع باشد و می‌تواند خطوطِ متنوع تولید و رتبه مدیریتی تحلیل‌گر را مدیریت کند ارائه دهد. یک شرکت که تشخیص می‌دهد از استراتژی پایدار پیروی کند احتمالاً کسی را بعنوان مدیر ارشد می‌خواهد که دارای سبک محافظه‌کاری باشد و یا زمینهٔ تولیدکنندگی یا مهندسی داشته باشد. و دارای تجربه در کنترل بودجه، هزینه‌های سرمایه و انبارداری و دستورالعمل‌های استاندارد کردن یک طراح محافظ سود باشد. شرکت‌های ضعیف در صنایع قابل توجه راه نجات شرکت را به مدیرانی که دارای علاقه به رقابت و فضای تخصصی هستند، جستجو می‌کنند در غیر این صورت یک شرکت را نمی‌توان نجات داد مگر از طریق دعوت از یک متخصص تصفیه که توسط دادگاه برای بستن شرکت و تبدیل دارائی‌های آن بصورت نقد اقدام کند.

برای اینکه حق تقدم‌ها بطور یقین در طی زندگی یک سازمان عوض شود، شرکتهای موفق احتیاج دارند که مدیرانی را انتخاب کنند که مهارت‌ها و تشخیص‌های متناسب با مراحل مشخص توسعه داشته باشند و دارای موقعیت در دوره چرخش زندگی سازمان باشند.

با وجود این، یک مطالعه از ۱۷۳ شرکت در طی یک دوره ۲۵ ساله فاش کرد که مدیران ارشد در این شرکت‌ها قصد دارند که همان عملکرد تخصصی را داشته باشند (مثل CEO سابق) مخصوصاً استراتژی مدیران ارشد گذشته که اگر موفقیت‌آمیز باشد بایستی ادامه یابد. این امر ممکن است شیوه‌ای باشد برای شرکتهای موفقیت‌آمیز بطور اخص که تشریح می‌کند چرا چندین شرکت موفق که قصد دارند مدیران ارشد خود را دوباره به کار گیرند، از یک زمینهٔ مشخص استفاده می‌کنند، مثلاً در شرکت P & G مسیر به رتبه مدیر ارشد که همیشه از راه نوع مدیریت بوده است، در دیگر شرکت‌ها مسیر ممکن است از مدیریت تولید، بازاریابی، حسابداری یا مالی باشد. بستگی دارد به اینکه آن شرکت همواره چه ناحیه‌ای را بعنوان اساس و تجربه قرار داده باشد.

انتخاب و مدیریت توسعه چقدر مهم هستند؟

انتخاب و توسعه نه تنها برای اطمینان از اینکه مردم با حق ترکیب مهارت‌ها و تجربه‌ها که در ابتداء بکار گرفته می‌شوند مهم هستند بلکه به آنها در رشد در کار و آماده شدن برای ترفیع‌های آتی کمک می‌کنند.

توالی (جانشین) اجرائی:

آیا باید یک مدیر ارشد اجرائی از درون یک شرکت بیاید؟

انتخاب جانشین اجرایی، روشی از جایگزینی یک مدیر ارشد کلیدی است. با مشاهده اینکه شرکتهای بزرگ آمریکایی که مدیران اجرایی خود را هر ۸ سال

یک بار تغییر می‌دهند. برای این عمل نیاز به طرح‌ریزی دارند.

مخصوصاً شرکت‌هایی که اغلب باید مدیران کنونی خود را از درون شرکت خود برای این ترفیع آماده کنند. شرکت‌ها با آینده‌ای درخشان اگر نمایندهٔ داخل مشخصی نداشته باشند سعی می‌کنند برای مدیر ارشد به بیرون از شرکت نظر داشته باشند.

بهرحال شرکت‌هایی که دارای مشکل هستند سعی می‌کنند برای رهبری شرکت، افرادی را خارج از شرکت انتخاب کنند.

هیأت‌ها متوجه هستند که بهترین راه برای حرکت کردن در جهت استراتژی جدید و مطمئن شدن از اجرای آن در واقع به کار گرفتن یک مدیر ارشد اجرائی (CEO) جدید است که با استراتژی کنونی هیچ رابطه‌ای ندارد.

چگونه می‌توان توانایی‌ها را شناسایی کرد و پتانسیل‌ها را توسعه داد؟

شرکتها می‌توانند برای شناسایی و آماده کردن افراد خود برای رتبه‌های بالاتر از چندین راه اقدام کنند: یک روش آن است که یک سیستم بررسی مراحل اجرای قوی ایجاد کنیم که نه تنها عملکرد شخص را بررسی، همچنین پتانسیل‌های لازم برای ترفیع افراد را شناسایی می‌کند. یک بررسی از ۳۴ طراح متحد و مدیران اجرایی نیروی انسانی ۲۴ شرکت بزرگ آمریکا، نشان می‌دهد که بطور تقریبی ۸۰٪ اقدامات آنها برای شناسایی تمایلات رفتاری و استعدادهای مدیران بوده است تا آنها بتوانند با استراتژی رقابتی داده شده با یک مدیر تا حد نزدیک برابری کنند.

بیشتر سازمان‌های بزرگی که از مراکز بررسی استفاده می‌کنند. برای بررسی توانایی فرد برای یک رتبه بالاتر شرکتهائی مانند IBM ,Standard Oil AT&T, و GE بطور موفقیت‌آمیز از مراکز تشخیصی استفاده کرده‌اند. چرا به هر کدام صرفاً برای شرکت خود طراحی شده‌اند. این مراکز تشخیصی اغلب

مجزا هستند، این کار از مصاحبه‌های ویژه، نقش‌های مدیریت در عملیات قابل توجه به بحث‌های گروه بدون رهبر استفاده می‌شود.

تجزیه و تحلیل به صورت الگوی تصمیم‌گیری و ارائه شفاهی برای تشخیص توانایی کارکنان برای رتبه‌های مخصوصی استفاده می‌کنند. ترفیع‌ها در مراکز تشخیص براساس سطوح عملکرد صورت می‌گیرد.

بیشتر مراکز تشخیصی ثابت کرده‌اند که دارای قدرت پیش‌بینی خوبی در مورد عمل اجرای و کارایی هستند. چندین شرکت بزرگ برای آماده کردن افراد برای مسئولیت‌های آتی و اطمینان از اینکه تجربیات مناسب را کسب نموده‌اند، از چرخش افراد در پستهای مختلف استفاده می‌نمایند.

برای مثال، شرکت‌هایی که از استراتژی‌های متنوع وابسته از طریق توسعهٔ داخلی پیروی می‌کنند از انتقالات داخلی افراد نسبت به شرکتها و کمپانیهایی که رشد آنها از طریق اکتسابات غیروابسته است، سود بیشتری می‌برند. با دنباله‌روی از یک استراتژی متحد شرکت مرکزی، شرکت‌های سطح داخلی سعی می‌کنند اطلاعات و مهارت‌های مهم را از طریق شرکت بمنظور اعمال استراتژیک انتقال دهند.

آیا کاهش اندازه، مشکلاتی را ایجاد خواهد کرد؟

کاهش اندازه، حذف رتبه‌ها و کارها بطور عمومی طرح‌ریزی شده است. شرکت‌ها بطور عادی برای اجرای استراتژی کاهش اندازه از این شیوه استفاده می‌کنند. بیان کاهش نیروی انسانی یک شرکت در زمان وجود مشکلات احتمالی با نشان دادن عکس‌العمل هیأت مالی را افزایش می‌دهد. این گونه برنامه‌ها ممکن است سودهای کوتاه مدتی را مانند افزایش قیمت موجودی شرکت فراهم کند.

به هرحال این برنامه اگر به طور صحیح صورت نگیرد کاهش نیروی انسانی

ممکن است منجر به کاهش بیش از حد تولید گردد.

یک مطالعه در مورد کاهش نیروی انسانی نشان می‌دهد که ۲۰ تا ۳۰ شرکت صنعتی مرتبط با اتومبیل‌سازی در آمریکا یا شغلها را به اشتباه حذف کرده‌اند یا پیشنهادهای گروهی در مورد بازنشستگی زود هنگام ارائه داده‌اند که مدیران را به فعالیت واداشته است. حتی بعد از اخراج آنهایی که بی‌ارزش تشخیص داده شده و باید سازمان را ترک می‌کردند. کارکنان باقیمانده مجبور بودند نه تنها کار خودشان را انجام دهند، کار آنهایی را که رفته‌اند هم انجام می‌دادند که تولید و روحیه آنها را تحت تأثیر قرار می‌داد. باضافه اینکه، همه مدیرانی که نگران قیمت‌ها بودند قصد داشتند که نگهداری را تغییر دهند. از آموزش پرهیز کنند، معرفی تولیدات جدید را به تأخیر بیاندازند و از کسب و کارهای جدید خطرناک دوری جویند. که تمام اینها فروش و سود را به‌طور اتفاقی کاهش می‌دهد. موقعیتی می‌تواند فراهم آید که در آن عکس‌العمل کاهش نیرو بیشتر موجب ضعف شرکت شود تا تقویت آن.

پیشنهادهایی برای راهنمایی کاهش موفقیت‌آمیز نیرو:

- **به جای کاهش یکدست هزینه‌ها، کار غیر ضروری را حذف کنید.**

وقت خود را صرف تحقیق در جاهایی کنید که پولی را هزینه یا وظیفه‌ای را حذف می‌کنید نه کارگرها را، حتی اگر بر آنچه شرکت تولید می‌کند ارزشی اضافه نمی‌کنید.

- **قرارداد کاری را که دیگران می‌توانند ارزان‌تر انجام دهند واگذار کنید.**
- **طرح‌ریزی برای کارائی بلندمدت.**

تمام هزینه‌های قابل تعویق مثل نگهداری، توسعه تحقیق و تبلیغات را به آسانی حذف نکنید.

● **دلایل را با اعمال مرتبط سازید.**

به کارکنان بگوئید که شرکت تنها کوچک نمی‌شود بلکه سعی می‌کند در پی دستیابی به آنها باشد. روی کارکنان باقیمانده سرمایه‌گذاری کنید، برای اینکه بعد از کاهش اندازه و تغییر وظایف در یک شرکت، این کارکنان احتمالاً وظایف مختلف دیگری را انجام خواهند داد.

شرکت‌ها احتیاج به گزینش جدید تشخیص شغل، استانداردهای عملکردی و تکنیک‌های مورد تأیید و پرداخت خسارت خواهند داشت.

برای اطمینان از اینکه هر کسی مهارت‌های مناسب برای مواجه شدن با کارهای توسعه یافته و فعالیت‌ها را دارد، آموزش‌های اضافی مورد نیاز است.

برای متوازن ساختن کار حذف شده، کارهای باارزش اضافی ایجاد کنید.

وقتی که در حالت جاری در داخل سازمان برای نقل و انتقال کارکنان کارهای دیگری وجود ندارد، مدیر باید کارکنان جایگزین در نظر بگیرد.

چه موارد بین‌المللی در مورد کارکنان ارائه شده است؟

به خاطر تفاوت‌های فرهنگی، عملیات سبک مدیریت و نیروی انسانی باید متناسب با وضعیت و موقعیت کشورهای دیگر باشد و بیشتر شرکت‌های چندملیتی در زیر مجموعه‌های خود قصد دارند در بیشتر پُست‌های مدیریتی از افراد نیک صفت کشورهای میزبان استفاده نمایند همچنانکه شرکت‌های Unilever و IBM از این شیوه استفاده نموده‌اند.

این روش برای موافق و همراه کردن دولت ملی و برای هماهنگی بهتر عملیات مدیریت با فرهنگ کشورهای میزبان است. ابتدا خطر استفاده از ملیّت‌های خارجی در موقعیت مدیریتی، کمک به افزایش بهینه کردن فعالیت شهروندان است (که شرکتهای فرعی محلی از احتیاجات شرکت‌های بزرگ چشم‌پوشی نکنند) که این موضوع برای شرکتهای چند ملیتی در بدست آوردن

اهداف جهانی مشکل ایجاد می‌کند چون افراد بومی در یک شرکت چند ملیتی به‌عنوان کمکی برای شرکت، به‌طور کلی یک مانع تلقی می‌شوند، ارتباطات و هماهنگی نیز در شرکتها به سختی صورت می‌گیرد چرا که هماهنگ نمودن فعالیت‌های چندین شرکت فرعی در یک شرکت بین‌المللی مشکل می‌باشد و همچنین در یک صنعت جهانی در فعالیتهای خود با مشکلات جدی روبرو خواهد شد.

اقدام دیگر، موقعیت مدیریتی در شرکتهای چندملیتی و استفاده از افراد آشنا به قوانین و مقررات محوری بین‌المللی بدون در نظر گرفتن کشورهای اصلی و میزبان است که این خود یک عملیات فراگیر در میان شرکتهای دیگر می‌باشد. (مانند شرکت A.B. Electrolux، که یک شرکت سوئدی است و یک مدیر اجرایی فرانسوی در کارخانه‌ای در کشور سنگاپور داشت.) این اقدام برای استفاده از مدیر در کشور سوم باعث بوجود آمدن فرصت‌های زیادی برای توسعه و ترفیع شد. با اینکه شرکت Unilerer از افراد محلی استفاده می‌کند که منجر به بزرگترین درگیری و سوءتفاهم با کارکنان محلی و دولت کشور میزبان شد. شرکتهای چند ملیتی برای بهبود خود از موقعیت متخصصین استفاده می‌کنند و امروزه بر آموزش فرهنگ داخلی برای مدیرانی که در کشورهای خارجی تعیین شده‌اند، تأکید می‌کنند. این آموزش یکی از دلایل عمومی برای کاهش شکست متخصصین است. آمار شکست در شرکت‌های چند ملیتی (مثل ژاپنی و اروپایی) که تأکید روی تجربه‌های فرهنگ مختلط است در مقایسه این آمار با شرکتهای چند ملیتی آمریکایی که ۳۵٪ می‌باشد کمتر از ۶٪ است.

رهبری کردن، اجرا و درگیری رهبران، تحریک افراد به استفادهٔ مؤثرتر و مفیدتر از تواناییها و مهارتهایشان برای کسب اهداف سازمان

افراد بی‌جهت قصد دارند کارشان را طبق خواسته‌های شخصی یا بدون در نظرگرفتن اولویت‌های منافع شرکت انجام دهند. آنها قصد دارند کارهایی راکه جزء وظایف خود می‌دانند یا آنهایی که درگذشته انجام داده‌اند تکرار کنند.

رهبری ممکن است شکلی از رهبری مدیریت را به عهده بگیرد. اصل قانونی مکاتبات رفتاری ناشی از فرهنگ یکپارچه یا توافق میان کارکنان گروه‌های کاری خودمختار است. آن هم‌چنین ممکن است بطور رسمی‌تر توسط طرح‌ریزی عملی یا توسط برنامه‌ها مانند مدیریت با اهداف (MBO) و مدیریت باکیفیت جامع (TQM) همراه باشد.

شرکت چگونه می‌تواند فرهنگ یکپارچه را اداره کند؟

به دلیل اینکه فرهنگ یک سازمان می‌تواند تأثیر زیادی روی رفتار همهٔ کارکنان داشته باشد به شدت می‌تواند توانایی یک شرکت را برای تغییر جهت استراتژیک تحت تأثیر قرار دهد.

مشکل اساسی برای فرهنگ قومی و یکپارچه آن است که تغییرات در جهت مأموریت، اهداف، استراتژی یا روش‌هایی که با فرهنگ مورد قبول شرکت مخالف باشد احتمال موفقیت آن به شدت کاهش خواهد یافت. همکاری فرهنگی به دلیل حفظ بقا بشدت با تغییر مقاومت می‌کند. این فرهنگ اغلب متکی بر روابط مداوم و روشهای رفتاری است.

بهترین فرهنگ یکپارچه وجود ندارد، بهترین فرهنگ آن است که به بهترین وجه از مأموریت و استراتژی شرکت که در واقع جزئی از آن است حمایت کند. به این منظور ساختار، کارکنان و همکاری فرهنگی باید استراتژی را دنبال کنند. مگر اینکه استراتژی در توافق کامل با فرهنگ باشد؛ بنابراین یک تغییر قابل

توجه باید همراه با تغییر در فرهنگ سازمان صورت گیرد. با وجود این، تغییر فرهنگ یکپارچه اغلب ممکن است نیازمند وقت و کوشش فراوان باشد.

بنابراین برای ارزیابی شغل کلیدی مدیریت باید:

۱ـ برای ایجاد فرهنگ یکپارچه چه تغییر استراتژی مشخصی مورد نیاز خواهد بود؟

۲ـ کجاها تغییر فرهنگ مورد نیاز است؟

۳ـ آیا کوشش برای تغییر فرهنگ، ارزش صرف هزینه‌های احتمالی را دارد؟

چگونه می‌توان یک استراتژی ـ فرهنگ سازگاری را مورد بررسی قرار داد؟

سازگاری میان استراتژی جدید و فرهنگ موجود بر سازگاری استراتژی و همکاری فرهنگی بستگی دارد. وقتی که استراتژی جدید به اجرا گذشته می‌شود مدیر باید سؤالات زیر را در نظر داشته باشد.

۱ـ آیا استراتژی طراحی شده با فرهنگ جاری شرکت سازگاری دارد؟ اگر، دارد پس با قدرت تمام به جلو حرکت کنید؛ تغییرات سازماندهی محکم به داخل فرهنگ شرکت‌ها با شناسایی کردن اینکه چطوری استراتژی جدید به مأموریت مورد نظر خواهد رسید بهتر از استراتژی کنونی است. اگر نه، سؤالات زیر بپرسیده شود:

۲ـ آیا فرهنگ به آسانی قابل اصلاح و در نتیجه سازگاری بیشتر با استراتژی جدید هست. اگر جواب مثبت است با دقت به جلو حرکت کنید. با معرفی یک مجموعه فعالیت‌های تغییر فرهنگی مانند اصلاحات جزئی ساختار آموزش، توسعهٔ فعالیت‌ها یا به‌کارگیری مدیران جدید سازگاری بیشتر با استراتژی جدید به وجود می‌آید.

وقتی که مدیر ارشد شرکت تصمیم به اجرای استراتژی می‌گیرد هدف کاهش

هزینه است. (برای مثال بعضی از چیزهای لازم را عوض کنید ولی نوع سیستم مدیریت را حذف نکنید.) همچنین اگر فرهنگ موجود توانایی سازگاری با این اصطلاحات را داشته باشد در مدت یکی دو سال تولیدات شرکت افزایش خواهد یافت.

۳ـ آیا مدیر می‌خواهد و قادر است که تغییرات عمده‌ای در سازماندهی ایجاد کند و تأخیرات احتمالی و احتمالاً افزایش در هزینه را قبول کند؟ اگر پاسخ مثبت است با ایجاد یک واحد ساختاری جدید برای اجرای استراتژی جدید فرهنگ اطراف را اداره کنید.

برای مثال مدیران ارشد شرکت برای اینکه قدرت رقابت بیشتری داشته باشند شرکت باید بعضی تغییرات عمده را در خود ایجاد کند. به دلیل ناسازگاری ساختار جاری فرهنگ و دستورالعمل‌ها، مدیران تصمیم به انتخاب یک بخش کامل جدید خواهند گرفت. که هم چون چیزی اولین بار در سال ۱۹۱۸ در شرکت Saturm با همکاری شرکت United Autoworks برای ساختن قسمت جدید شرکت تولید اتومبیل اتفاق افتاد. یک توافق کارگری جدید براساس تصمیم‌گیری توافقی حاصل گردید که کارکنان منتخب بطور دقیق از ۱۰۰ تا ۷۵۰ ساعت آموزش دیدند، به این ترتیب قدم به قدم یک ساختار جدید ایجاد گردید.

۴ـ آیا مدیر هنوز قصد اجرای استراتژی را دارد؟ اگر دارد، برای اجرای استراتژی، یک شرکت مشترک پیدا کنید یا با شرکت دیگری قرارداد ببندید. در غیراینصورت استراتژی متفاوتی را طراحی کنید.

چگونه ارتباطات را می‌توان برای تنظیم فرهنگ مورد استفاده قرار داد؟

ارتباطات برای تغییر مدیریت بسیار مؤثر است. اساس و مبنای تغییرات استراتژیک نه تنها بوسیله نامه و سخنرانی هم چنین در برنامه‌های آموزشی و

توسعه باید به اطلاع کارگران رسانده شود.

شرکت‌هایی که در آنها تغییرات عمده فرهنگی بطور موفقیت‌آمیز شکل گرفته است دارای مشخصات مشترک زیر می‌باشند:

۱ـ مدیر ارشد اجرائی (CEO) و دیگر مدیران ارشد در خصوص چگونگی عملکرد شرکت یک دید استراتژیک دارند و این دیدگاه به کارکنان تمام سطوح انتقال داده می‌شود و مقایسه عملکرد شرکت با رقبا روزبه‌روز و به طور ثابت صورت می‌گیرد.

۲ـ انتقال هر دیدگاه استراتژیکی توسط عناصر کلیدی لازم برای درک آن دیدگاه است.

برای مثال: اگر دیدگاه شرکتی برای هدایت کیفیت خدمات را در نظر بگیریم، بخش‌هایی از کیفیت خدمات که برای بهبود بخشیدن به سیستم‌های معیارگری مناسب وجود دارد، باید برررسی و فراهم گردد که این معیارها به‌طور وسیعی از طریق شناسایی شرکتهای رسمی و غیررسمی و پاداش‌های مالی در میان دیگر شیوه‌ها تأیید و منتقل می‌شود.

چگونه فرهنگ‌های مختلف را می‌توان در اثر فراگیری و رشد استراتژی اداره کرد؟

وقتی که از ترکیب چند شرکت، شرکت دیگری تشکیل می‌گردد مدیر ارشد باید حجم برخورد فرهنگ‌ها را در نظر بگیرد. به فرض اینکه شرکت جدید بتواند به آسانی تشکیل و تکمیل گردد. گزارش‌ها نشان می‌دهند، که فاصله زیاد میان فرهنگ شرکت جدید و شرکتهای شرکت کننده باعث می‌شود که مدیران هر چه سریع‌تر شغلشان را از دست بدهند، در واقع استعدادهای باارزشی از دست می‌رود.

چهار روش عمده برای اداره کردن دو فرهنگ مختلف وجود دارد:

۱ـ کامل سازی.

۲ـ همگون‌سازی.

۳ـ جداسازی.

۴ـ تجزیه فرهنگ.

انتخاب هر روش برای استفاده باید بر اساس:

۱ـ میزان ارزشی که امضاء شرکت برای حفظ فرهنگ خودشان دارند.

۲ـ درک آنها در مورد جذابیت برای گرفتن است.

کامل سازی (ائتلاف) به طرز قابل توجهی شامل توازن داد و ستد فرهنگی و عملیات مدیریتی میان ادغام شرکاء است، بطوری که تغییر فرهنگی زیادی روی هر کدام از شرکتها تحمیل نمی‌شود. ائتلاف اجازه می‌دهد که دو فرهنگ با هم ترکیب شوند در حالیکه فرهنگ مجزایی هر دو شرکت را در فرهنگ بوجود آمده نگه دارد. مدیران ارشد هر دو فرهنگ را به طور مساوی مورد احترام و توجه قرار می‌دهند و به شرکت به عنوان شراکت و برابری نگاه می‌کنند.

برتری یک سازمان بر دیگری تحمیلی نیست بلکه باید مورد قبول اعضای شرکت باشد. ممکن است کسی که احساس می‌کند به دلایلی فرهنگ و عملیات مدیریتی برای آنها موقعیتی ایجاد نکرده است شرکت را تسلیم، و فرهنگ خود را با فرهنگ شرکت جدید سازگار کند.

جداسازی با جدا کردن فرهنگ دو شرکت مشخص می‌شود. در این حالت با ترکیب دو شرکت که هر دو طرف باید راضی شوند که فرهنگ در حال پیشرفت را بطور کامل از فرهنگ طراحی شده جدا نگهدارند.

فرهنگ‌زدایی شامل تحلیل رفتن فرهنگ یک شرکت در اثر فشار شدید و ناخواسته فرهنگ و عملیات خود بر شرکت دیگر تحمیل می‌کند که این همیشه با سردرگمی، پیچیدگی، ناخشنودی و استرس همراه است که این‌گونه ترکیبات

به‌طور مشخص منجر به عملکرد ضعیف بوسیلهٔ شرکت بدست آمده و محرومیت نهایی می‌گردد. مثل شرکت Exons، که یک سری شرکت با تکنولوژی بالا خرید بعلت اینکه هر کدام از آنها با فرهنگی از روشهای رسمی و دستورالعمل‌ها، بیشتر کارکنان متخصص و نوآور که در خود شرکت بوجود آمده بودند از خود دور ساخت و با از دست دادن فرهنگ تجارتی، این شرکتها رو به تنزل گذاشتند که در نهایت مجبور به فروش آنها گردید.

طراحی عملی چیست؟

فعالیت‌ها را می‌توان بوسیله طرح‌ریزی عملی به طرح انجام اهداف استراتژیک سوق داد.

یک طرح عملی، حداقل بیان می‌کند که چه اعمالی بوسیله چه کسی، طی چه چارچوب زمانی و با چه نتایج مورد انتظار می‌خواهد انجام دهد؟

با انتخاب برنامه‌ای برای اجرای یک استراتژی مشخص شرکت باید (می‌تواند) یک طرح عملی را توسعه داد تا هر برنامه در جای مناسب خود قرار گیرد.

برای مثال شرکتی را در نظر بگیرید که زنجیره‌ای از فروشگاههای خرده‌فروشی را به‌عنوان استراتژی رشد برای تکامل خود تهیه می‌کند، شرکت باید این فروشگاهها را به یک شرکت تبدیل کند. یکی از چندین برنامه، ایجاد و توسعه برنامهٔ تبلیغات جدید برای فروشگاهها است.

طرح عملی برای توسعه یک برنامه جدید تبلیغاتی باید شامل موارد زیر باشد:

۱ـ اعمال مشخص باید اتخاذ گردد تا برنامه عملی شود.

یک عمل مشخص، تماس با چند آژانس تبلیغاتی معتبر و درخواست از آنها برای پیشنهاد یک برنامهٔ تبلیغاتی رسانه‌ای که بر اساس مطالبی مشخص باشد.

۲ـ شروع و پایان هر عمل باید مشخص گردد.

تخصیص وقت نه تنها به انتخاب و تماس چند آژانس است بلکه برای آماده کردن یک پیشنهاد کامل باید وقت کافی برای آنها در نظر گرفت.

برای مثال یک هفته وقت برای انتخاب و تماس آژانس‌ها و سه ماه برای پیشنهادهایی کامل و با جزئیات و ارائه به مدیر با ارزیابی شرکت در نظر بگیرید. همچنین مقداری وقت برای تعیین بهترین پیشنهاد اختصاص دهید.

۳ـ اشخاصی را شناخته شده به اسم و عنوان مسئول انجام هر عمل کنید.

۴ـ افراد مسؤل کنترل و تنظیم نابهنگام در هر عمل مؤثر می‌باشند.

۵ـ انتظارات مالی و فیزیکی از نتایج هر عمل مورد نظر است:

مدت زمانی را که طول می‌کشد تا یک برنامهٔ تبلیغاتی کامل و آمادهٔ ارائه به مدیر ارشد، و بعد از تأیید ارائه، آن را تخمین بزنید.

همچنین افزایش مورد انتظار در فروش مغازه را طی شش ماه آینده بعد از ارائه برنامه تبلیغی بنویسید.

معیارهایی را که برای کمک به بررسی میزان اثرات برنامهٔ تبلیغاتی، چگونگی و زمان برنامه و شخص جمع‌آوری کننده و تجزیه و تحلیل (آنالیز) داده‌ها را یادآوری کنید.

۶ـ احتمال وقوع طرح:

نشان دهید که چقدر طول می‌کشد تا یک برنامه تبلیغاتی مورد قبول آماده نشان دادن به مدیریت ارشد گردد. اگر هیچ‌کدام از پیشنهادات اولیه مورد قبول واقع نشدند. طرح‌های عملی به چند دلیل اهمیت خواهند یافت:

اوّل: آنها بعنوان یک رابط بین طراحی استراتژی و بررسی و کنترل استراتژی عمل می‌کنند.

دوم: طرح عمل، نیازها را به شیوه‌ای غیر از شیوهٔ فعلی که انجام گیرد، مشخص می‌سازد.

سوم: در طول مراحل بررسی و کنترل که بعداً انجام می‌گیرد یک طرح عمل به ارزیابی عملکرد کمک می‌کند و اعمال چاره‌ساز مورد نیاز را شناسایی می‌کند.

چهارم: واگذاری مسئولیت‌ها برای اجرا و بررسی برنامه‌ها موجب بهبود انگیزه می‌شود.

مدیریت بر مبنای اهداف چیست (MBO)[1]؟

مدیریت براساس اهداف یک اقدام در سطح سازمانی، برای کمک به داشتن اطمینان از شکل پیشنهادی در جهت اهداف مورد نظر است. اهداف مورد نظر در ارتباط سازمانی یا رفتار افراد است. برای اینکه آن سیستمی است که برنامه‌ها را با اجرای آن مرتبط می‌سازد. مدیریت بر مبنای اهداف یک روش (تکنیک) اجرایی قوی است. روش مدیریت بر مبنای اهداف (MBO) شامل مراحل زیر است:

۱. ایجاد و ارتباط دادن اهداف سازمانی

۲. ترتیب و تنظیم اهداف فردی (توسط عمل متقابل مدیر ارشد و مدیران جزء) که به اجرای سازمانی کمک می‌کند.

۳. فراهم نمودن فعالیت‌های مورد نیاز یک طرح عملی برای بدست آوردن اهداف.

۴. بررسی عملکرد به صورت دوره‌ای (حداقل هر سه ماه یک بار)، مربوط به اهداف که شامل ارزیابی نتایج عملکرد سالیانه است.

مدیریت بر مبنای اهداف مطلوب فرصتی را برای شرکت به منظور ایجاد ارتباط میان مردم در هر سطح با سطوح بالاتر فراهم می‌کند.

بنابراین مدیریت بر مبنای اهداف شرکت، واحد تجاری و اهداف توسعه، استراتژی را برای بدست آوردن آنها با همدیگر پیوند می‌دهد.

1- Management by Objectives

یکی از اهداف واقعی MBO آن است که می‌تواند در شرکتهای بزرگ، شیوه‌های داخلی شرکت را کاهش دهد. اعمال سیاسی که می‌تواند سبب اختلاف و تقسیم عمدهٔ زیادی از مردم و گروهها شود با هم در جهت اجرای کامل استراتژی همکاری کنند. اگر اهداف و مأموریت شرکتی واضح و روشن باشد و افراد بدانند که سیستم پاداش روی بازیهای سیاسی پایه‌گذاری نشده بلکه بطور واضح روی اهداف و ارتباطات پایه‌گذاری شده است احتمال کمی دارد زیرا جهت دستیابی به رتبه‌های بالاتر به این حیله‌ها متوسل می‌شوند.

مدیریت باکیفیت جامع چیست؟

مدیریت با کیفیت جامع (TQM) یک فلسفهٔ عملی است که به تعهد بر کیفیت و برتری برای رضایت مشتری و توسعه مکرر تأکید می‌کند و برای آنکه در تمام عملکرد به بهترین وجه عمل کند چهار هدف زیر را دنبال می‌کند:

۱. کیفیت بهتر، متغیر کم‌تر، در مورد تولید و خدمات.
۲. عکس‌العمل سریع‌تر، تغییرات کمتر در پیوند با نیازهای مشتری.
۳. سازگاری بیشتر در جهت تغییر نیازهای مشتری.
۴. قیمت پائین‌تر با بهبود کیفیت و حذف کارهای اضافی و همراه.

چون اهداف TQM برای کاهش هزینه‌ها و بهبود کیفیت است می‌تواند به‌عنوان برنامه‌ای اجرای هر دو، یعنی کاهش هزینه یا یک استراتژی تجاری متفاوت بکار گرفته شود. براساس TQM، مراحل اشتیاق، بطور ضعیف بر انگیزهٔ کارکنان تأثیر نمی‌گذارد و موجب اُفت کیفیت می‌شود.

برای موفقیت در یک شرکت برنامه اغلب شامل تغییر قابل توجهی در فرهنگ مشترک، نیازمند مدیر ارشد قوی، آموزش کارکنان، بهبود کارکنان سطح پایین (باکنترل زیاد روی کار آنها) و کار تیمی است.

تاکید در TQM در واقع یک مانع است. نه یک تصحیح. بازرسی برای

کیفیت هنوز اتفاق می‌افتد. ولی تأکید روی بهبود بخشیدن مراحل برای جلوگیری از اشتباهات و کاستی‌ها است. بنابراین هسته‌های کیفیت (تیم‌های بهبود کیفیت) برای شناسایی مشکلات و پیشنهاد چگونگی بهبود بخشیدن به مراحلی که ممکن است باعث ایجاد مشکل شود، تشکیل یابد.

اجزاء ترکیب اصلی TQM

- **تمرکز شدید روی رضایت مشتری:**

هر کدام از افراد بخش‌هایی از فروش (بازاریابی) را درک می‌کنند که وجود کار آنها فقط برای نیاز مشتری است. بنابراین تمام کارکنان باید کارشان را در جهت تأثیر مثبت روی رضایت مشتری انجام دهند.

- **مشتریان، هم داخلی و هم خارجی‌اند:**

یک کارمند در بخش حمل و نقل ممکن است نسبت به کارکنان قسمت مونتاژ، مشتری داخلی تلقی شود. درست مانند فردی که کالایی را می‌خرد برای تمام شرکت یک مشتری محسوب می‌شود. یک کارمند باید متوجه باشد که راضی کردن مشتری داخلی همانند راضی نمودن مشتری خارجی است.

- **اندازه‌گیری دقیق در مورد تغییر و تحول بحرانی در جایگزین‌های شرکت:**

کارکنان باید در مورد معیارها، چگونگی اندازه‌گیری و نحوهٔ تفسیر داده‌ها آموزش ببینند.

- **یک قانون در مورد TQM آن است که باید بطور مکرر معیار اندازه‌گیری تولیدات و خدمات را بهبود داد:**

هر کسی متوجه است که عملیات بازرسی مکرر به منظور یافتن راهی برای بهبود تولیدات و خدمات است.

● **رابطه کاری جدید براساس اطمینان و کار تیمی:**

یک اصل کلیدی به لحاظ تئوری، بهبود بخشیدن یا دادن وسعت عمل زیاد به کارکنان و چگونگی اقدام برای کسب اهداف شرکت است.

ملاحظات بین‌المللی در رهبری کدامند؟

Hofstede در یک مطالعه در مورد ۵۳ فرهنگ ملی متوجه شد که هر ملتی فرهنگ منحصر به‌فردی دارد که می‌تواند با استفاده از ۵ بعد زیر (ابعاد فرهنگ ملی) ملاک شناسایی قرار گیرد:

۱ـ **فاصله قدرت:** تا مرحله‌ای که جامعه قبول می‌کند یک توزیع نابرابر قدرت در سازمانها وجود دارد.

۲ـ **دوری از تهدید عدم اطمینان:** تا حدودی که جامعه احساس کند که توسط موقعیت‌های نامطمئن و دارای ابهام مورد تهدید قرار گرفته است.

۳ـ **فردگرایی ـ جمع‌گرایی:** تا حدی که یک جامعه در عمل آزادی و استقلال‌زدگی را مورد ارزش قرار می‌دهد در مقایسه با چهارچوب جامعه بسته و وفادار به گروه.

۴ـ **مردانگی ـ زنانگی:** به‌گونه‌ای که جامعه بطرف پول و اشیاء یا به‌طرف مردم حرکت می‌کند.

۵ـ **حرکت بلند مدت:** به طوری که جامعه برخلاف حرکت کوتاه مدت به طرف برنامه‌های بلند مدت می‌رود آقای Hofstede متوجه شد که فرهنگ ملی آنقدر تأثیرگذار است که قصد دارد فرهنگ مشارکت را تحت‌الشعاع قرار دهد. در سنجش تفاوت‌ها (اختلاف‌ها) در میان این ابعاد از فرهنگ ملی از کشوری به کشور دیگر، او قادر بود شرح دهد که چرا یک عمل مشخص مدیریت ممکن است در یک ملت موفقیت‌آمیز باشد و در ملت دیگر عکس این قضیه اتفاق افتد.

این ابعاد از فرهنگ ملی ممکن است در خصوص اینکه چرا بعضی از مدیران، کاری را در بعضی از کشورها خوب اجرا می‌کند ولی در کشورهای دیگری ناموفقند توضیح دهد. برای مثال براساس گفته MBO, Hofstede، که در آمریکا بوجود آمد، در آلمان هم موفق گردید.

از آنجائی که عقاید جایگزین مسئولیت اختیاری رئیس با مسئولیت غیرشخصی از توافق دو جانبه در مورد اهداف می‌باشند و همچنین فاصله قدرت کم با شواهد قوی و نامطمئن که از ابعاد فرهنگی آلمان می‌باشد اما اینها در فرانسه شکست خورده‌اند برای اینکه فرانسوی‌ها برای قبول دستورات از مسئولین رده بالا عادت به فاصله قدرت زیاد دارند.

بعضی از مشکلات توسط شرکتهای آمریکایی تجربه شده که در استفاده از سبک هسته‌های کیفیتی ژاپنی‌ها ـ که ممکن است از ارزش‌های نسبتاً بالای فرهنگ آمریکایی که روی افراد تکیه دارد ـ جلوگیری کند.

شرکت‌های چند ملیتی باید به تفاوتهای ابعاد فرهنگی در دنیا توجه نموده و عملکردهای مدیریتی مناسبی را تنظیم کنند.

تفاوت‌های فرهنگی به آسانی می‌تواند توسط کارکنان ستادی که ممکن است این تفاوت‌ها را به‌عنوان ضایعات شخصیتی تفسیر کنند یا مردم را در زیر مجموعه‌های بومی و غیربومی قرار دهند، ناشناخته بماند.

خانم Young مطالبی را دربارهٔ آداب و سنن چین برای کارکنان شرکت GM تصویب کرد تا اینکه بعد از معامله و داد و ستد با هم غذا بخورند.

برای مثال او پیشنهاد کرد که شرکت GM روش شام خوردن چینی را در وهله اول دنبال کند. این کارهای کوچک در واقع تفاوت‌هایی است که هر کس به روش خود به دنیا نگاه می‌کند. خانم یانگ (Young) می‌گوید. «اهل چین بودن، در آن جهت به من کمک می‌کند.»

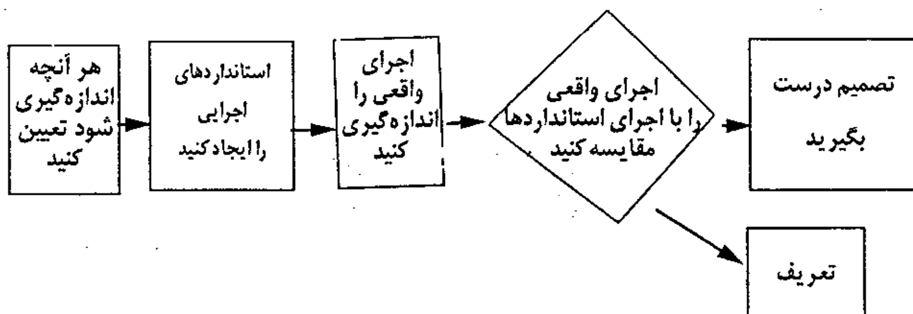
فصل ۱۰

ارزیابی و کنترل

در طی بهار سال ۱۹۹۲، آقای Jim Connavino مدیر مسئول تجاری کامپیوتر شخصی شرکت IBM اصرار داشت که کامپیوترهای شخصی او سودآورترین کامپیوترها در سطح جهان هستند. بدبختانه اظهارات او بر مبنای روش عجیبی (بیگانه‌ای) بود که شرکت IBM هزینه‌هایش را به تولیدات تخصیص می‌داد. برای مثال سیستم حسابداری شرکت IBM تمام تکنولوژی را بطور افقی درباره هزینه R&D به گروه اوّل که تکنولوژی را مورد استفاده قرار می‌دادند، واگذار کرد. دیگر واحدهای IBM بعداً قادر بودند چنین تکنولوژیی را بطور رایگان مورد استفاده قرار دهند. موقعی که شرکت IBM متوجه شد که با کاهش سود مواجه است، سیستم واگذاری هزینه را به یک حالت واقعی‌تر تغییر داد. در پائیز سال ۱۹۹۲ شرکت IBM افشاء کرد که تجارت کامپیوترهای شخصی در واقع سودآور نیستند. رقبای IBM اظهار داشتند که کار تجارت احتمالاً ضرر می‌کند و در واقع سال‌ها است که شرکت IBM متوجه آن نیست.

ارزیابی و کنترل، روشی است که توسط آن فعالیت‌های مشترک و نتایج عملکردها بیان می‌شوند تا اینکه عملکرد موجود را بتوان با عملکرد مطلوب مقایسه کرد. این شیوه، عکس‌العمل ضروری را در مدیر برای بررسی نتایج و اتخاذ عمل صحیح مورد نیاز فراهم می‌کند. این روش را می‌توان با پنج مدل بازخورد مشاهده کرد. همان‌طوری‌که در شکل ۱ـ۱۰ نشان داده شده است.

شکل ۱ـ ۱۰



۱. هر آنچه را که باید اندازه‌گیری شود تعیین کنید:

مدیران ارشد و مدیران اجرایی باید روش‌های اجرایی را مشخص کنند و نتایج باید مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گیرند. روش و نتایج باید در هدف و رفتار مناسب، معیار واقع شود. در هر روش، تمرکز باید روی عنصرهای مشخصی باشد. (آنهایی که برای تناسب بالای هزینه یا تعداد زیادی از مشکلات مناسبند.) معیارهایی باید برای تمام نواحی مهم بدون توجه به سختی آنها یافت شود.

۲. استانداردهای اجرائی ایجاد کنید:

استانداردهای مورد استفاده در اجرا، بیانات جزئی از اهداف استراتژیک هستند. آنها معیارهایی از نتایج اجرایی قابل قبول هستند. هر استاندارد اغلب دامنه قابل قبولی را شامل می‌شود که هر گونه انحرافات قابل قبول را تعریف می‌کند؛ استانداردها می‌توانند نه تنها برای تولید نهایی بلکه هم‌چنین برای مراحل داخلی و تولید تنظیم شوند.

۳. اجرای واقعی را اندازه‌گیری کنید:

معیارها باید در اوقات تعیین شده انجام گیرند.

۴. اجرای واقعی را با اجرای استاندارد مقایسه کنید:

اگر نتایج عملکرد (اجرایی) واقعی در دامنه قابل قبول قرار دارند، روش معیار (اندازه‌گیری) را در همین جا قطع کنید.

۵. درست تصمیم بگیرید:

اگر نتایج واقعی خارج از دامنه قابل قبولی قرار گیرند، عکس‌العمل نه تنها باید انحراف را تصحیح، بلکه باید از اتفاق افتادن دوبارهٔ آن جلوگیری کند. که باید به موارد زیر پاسخ داد:

الف) آیا انحراف فقط یک عمل اتفاقی است؟

ب) آیا روش‌ها بطور اشتباهی به اجرا گذاشته شده‌اند؟

ث) آیا روش‌ها برای رسیدن به اتحاد مورد نظر مناسب هستند.

مدیریت ارشد اغلب بهتر است در دو مرحلهٔ اول از مدل کنترل فعالیت کند تا در سه مرحلهٔ آخر، تمایل برای ایجاد یک سیستم کنترل و سپس سپردن تفویض اجرائی به دیگران، نتواند نتایج ناخوشایندی داشته باشد.

ارزیابی و کنترل در مدیریت استراتژیک

ارزیابی و کنترل اطلاعات، شامل داده‌های اجرا و گزارش‌های فعالیت است (در مرحله ۳ از شکل ۱ ـ ۱۰ جمع‌آوری شده است). مدیران اجرایی بایستی درباره هر نوع استفاده نامساعد از روش‌های مدیریت اجرایی که منجر به اجرای غیرقابل قبول شود، اطلاع داشته باشند تا آنها بتوانند فعالیت کارکنان را تصحیح کنند. مدیریت ارشد احتیاج ندارد که درگیر شود. به هرحال، اگر خود مراحل باعث عکس‌العمل غیرقابل قبول باشند، هر دو مدیر ارشد و اجرایی باید درباره توانایی فراهم کردن برنامه‌های اجرایی یا دستورالعمل‌ها اطلاعات کافی داشته باشند.

اطلاعات باید درباره بررسی و کنترل درباره هر آنچه که مورد بررسی قرار

گرفته می‌شود واضح باشد. مانند شرکت IBM که نشان داد استفاده از داده‌های نامناسب باعث جمع شدن تودهٔ زیادی از رسوب در سوزن واحد کامپیوترهای شخصی (PC) شرکت IBM می‌گردد و امکان دارد که منجر به تصمیم‌گیری ضعیفی شود. ارزیابی و کنترل روش ساده‌ای نیست؛ یکی از موانع مؤثر، کنترل مشکلات اندازه‌گیری مناسب در توسعهٔ فعالیتهای مهم و تولیدات است.

اندازه‌گیری اجرائی:

اجراء نتیجه نهایی فعالیتی است که برای انتخاب ارزیابی عملکردها اندازه‌گیری می‌شود که آن هم به واحدهای سازمانی که باید مورد ارزیابی قرار گیرد و به اهدافی که باید رسید بستگی دارد. اهدافی که ایجاد گردیده قبلاً طراحی استراتژی بعنوان قسمتی از روش مدیریت استراتژی (که در ارتباط با سودآوری، سهم بازار و کاهش هزینه در میان دیگران بود) مورد استفاده قرار می‌گرفت که این اهداف به اندازه‌گیری عملکرد شرکت به محض اجرای استراتژی‌ها کمک می‌نمود.

چه موقع باید معیارها را مورد استفاده قرار داد؟

بعضی از معیارها مانند بازده بر اساس سرمایه‌گذاری (ROI) مناسب ارزیابی، توانایی شرکت یا قسمت‌های آن برای رسیدن به اهداف سودآور است، بهرحال این نوع از معیارهای اندازه‌گیری برای ارزیابی اهداف اضافی شرکت مانند مسئولیت اجتماعی یا توسعه کارکنان، کافی نیست. حتی اگر سودآوری از اهداف عمده شرکت باشد بازده براساس سرمایه‌گذاری را می‌توان فقط بعد از اینکه سودها جمع‌بندی شدند برای یک دوره محاسبه کرد. این موضوع بیان می‌کند که در واقع چه اتفاق افتاده نه اینکه چه اتفاقی دارد می‌افتد. یا اینکه چه اتفاقی خواهد افتاد بنابراین یک شرکت احتیاج به توسعه معیارهایی که احتمالاً

سودآوری را پیش‌بینی می‌کنند دارد. این مرضوع به کنترل‌های چرخشی مربوط می‌شود که متغیرهایی را که روی سودهای آتی اثر می‌گذارند، اندازه‌گیری کند.

یک مثال از این نوع کنترل در واقع استفاده از چارت‌های کنترل در روش‌های کنترل آماری است. در روش کنترل آماری، کارگران و مدیران، چارت‌ها و هم‌چنین نمودارهایی را برای ثبت روزانه جزء کیفیت و تولیدات نگهداری می‌کنند. بنابراین آنها قادرند که سیستم را قبل از اینکه از کنترل خارج شود تنظیم کنند.

چگونه رفتار و کنترل‌های تولید متفاوتند؟

کنترل را می‌توان روی نتایج اجرایی واقعی تولیدات یا روی فعالیت‌هایی که عملکرد (اجرا) را ایجاد می‌کند متمرکز کرد. کنترل‌های رفتار مشخص می‌کنند که چگونه کاری توسط روشهایی خاص انجام می‌گیرد.

این کنترل‌ها، قوانین، دستورالعمل‌های اجرایی استاندارد و دیگر اشکال دستورات مقام‌های ارشد است که کنترل‌های تولیدی (بیرونی) را مشخص می‌کند که چه چیزی باید انجام گیرد و اینکه تمرکز روی نتیجه آخر در مورد رفتارها با استفاده از موضوعات و اهداف اجرایی یا مرحله برجسته صورت گیرد.

رفتار و کنترل‌های بیرونی قابل تبدیل نیستند. کنترل‌های رفتاری (مانند پیگیری دستورالعمل‌های شرکت، با فراهم کردن فروش‌هایی با توجه به پتانسیل‌های مشتری است و فراهم آوردن شروع به موقع) وقتی که عملکرد منجر به اندازه‌گیری سخت، و ارتباط واضح که باعث تأثیرگذاری بر فعالیت‌ها و نتایج می‌شوند مناسب‌ترین کنترل‌ها هستند. کنترل‌های تولید (مانند سهم‌های فروش، کاهش مخصوص هزینه یا اهداف سود و برآورد رضایت مشتریان) وقتی که دربارهٔ معیارهای تولید مشخص توافق حاصل شد و میان فعالیت‌ها و

نتایج هیچگونه ارتباط مؤثری وجود نداشته باشد بهترین نوع کنترل‌ها هستند.

یک مثال از کنترل رفتاری با شهرت فزاینده در مورد (ISO 9000) روی مدیریت کیفیت و بیمه توسعه یافته توسط استانداردهای بین‌المللی انجمن ژنو در سویس است. سری‌های استاندارد (ISO 9000) از پنج بخش از 9000 تا9004 تشکیل شده است.) که در واقع روشی در مورد مستندسازی اهداف یک شرکت سطح بالایی از عملکردهای کیفیت است. اکثر اتحادیه‌ها به مدارک ISO 9000 بعنوان یک بیمه عرضه کننده، تولیدات با کیفیتی را بفروش می‌رساند نگاه می‌کنند شرکت‌هایی مانند Dupont، Hewlet - Packard در واقع در مورد استانداردهای ISO امکانات ثبت شده دارند. شرکت‌های عرضه کننده بیش از ۶۰ کشور، شامل کانادا، مکزیک، ژاپن و آمریکا (شامل تمام صنعت ماشین‌سازی آمریکا)، هم‌چنین اتحادیه اروپا، احتیاج به مدارک ISO 9000 دارند.

در یک بررسی در مورد عملکردهای تولید، ۵۱٪ از مدیران اجرائی متوجه شدند که مدارک استاندارد رقابت خارجی آنها را افزایش داده است. دیگر مدیران اجرایی متوجه شدند که تعهد آنها در مورد کیفیت برای آنها نسبت به رقبای بدون مدارک استاندارد یک مزیّت استراتژیک بوجود آورده است.

ارزش فعالیت بر پایه هزینه چیست؟

فعالیت برپایه هزینه (ABC[1]) یک روش محاسبه جدید برای تخصیص هزینه‌های ثابت و غیرمستقیم به تولیدات انفرادی یا خطوط تولید بر پایه فعالیت ارزش افزوده است که به تولید سرازیر میشود. بنابراین این روش محاسبه در انجام تجزیه و تحلیل زنجیره‌ای فعالیت‌های شرکت برای تصمیم‌گیری‌های خارج از برنامه بسیار مفید است.

1- Activity Based Costing.

برعکس محاسبه هزینهٔ سنتی که روی ارزش‌گذاری کالای داخل انبار شرکت برای اهداف گزارش‌دهی مالی متمرکز است برای بدست آوردن هزینه یک واحد، حسابداران هزینه، به طور مشخص هزینه کارگر را بطور مستقیم به هزینه مواد اضافه می‌کند. هزینه اضافه را از اجاره به هزینه‌های توسعه و تحقیق براساس تعداد ساعات کاری مستقیم که صرف ساخت تولید می‌شود محاسبه می‌کنند. برای بدست آوردن هزینه هر واحد، مجموع را به تعداد اجناس تولید شده در طی زمان مورد نظر تقسیم می‌کنند.

محاسبه ABC حسابداران را به محاسبه دقیق هزینه نسبت به روش سنتی مجاز می‌کند برای اینکه آن مقدار اضافی را دقیقاً معین می‌کند. فعالیت بر پایه هزینه در صنایع مختلف از آن استفاده می‌شود مثلاً یک نانوایی ممکن است از هزینه‌های استاندارد برای واگذاری هزینه‌ها به تولیدات و برای نرخ‌گذاری به سفارشات مشتریان استفاده کند. تحت سیستم هزینه‌های استاندارد سنتی، هزینه‌های اضافی مانند فروش، تبلیغ، انبارداری، حمل و نقل و هزینه‌های اداری که به تولیدات اختصاص داده شده در میان کل مشتریان پخش شده باشد. تحت سیستم هزینه استاندارد سنتی، در یک نانوایی تخصیص هزینه‌های اجرایی دستورات براساس درصد فروش بوده است. وقتی که این کار انجام می‌گرفت حساب‌های سودآور بدون اطلاع هیچ کس به پرداخت هزینه‌ها به واحدهای بدون سود کمک می‌کردند. از آن چه که چشم‌پوشی شده مدت زمان و هزینه صرف شده در بررسی یک دستورالعمل اغلب مشابه هم هستند بدون در نظر گرفتن اینکه سفارش برای ۲۰۰ یا ۲۰۰۰ شیرینی است، انتقال هزینه در واقع تعداد سفارش داده شده نیست بلکه تعداد سفارش فروش با تخصیص هزینه براساس تعداد سفارش‌ها باید مورد بررسی قرار گیرند نه ارزش پولی آنها.

نانوایی می‌تواند محاسبه دقیق‌تری از هزینه برای بررسی هر مشتری به عمل آورد. اگر مدیر بخواهد سوددهی را در مورد مشتریان مختلف و برای اتخاذ

تصمیم‌های استراتژیک در جهت رشد یا صرفه‌جوئی بررسی کند، چنین اطلاعاتی، قاطع و مفید است.

چه چیزهایی معیارهای اولیه در مورد عملکرد مشتری هستند؟

بیشترین معیار عمده در مورد عملکرد شرکت که در جهت بازده براساس سرمایه‌گذاری (ROI[1]) مورد استفاده قرار می‌گیرد در واقع نتیجه ساده تقسیم درآمد خالصی است قبل از مالیات‌ها نسبت به مجموع دارایی‌ها.

بازده براساس سرمایه‌گذاری دارای چندین فایده است که کاملاً قابل درک و تحت تأثیر هر چیزی که اتفاق می‌افتد قرار می‌گیرد. مثلاً توضیح می‌دهد که چقدر خوب یک مدیر توزیع از توزیع دارایی‌ها برای ایجاد سود استفاده می‌کند، آن یک بیان عامیانه‌ای است که می‌تواند مورد مقایسه با دیگر شرکتها و واحدهای تجاری قرار گیرد و به‌طور مؤثری برای استفاده از دارایی‌های موجود و خریدن دارایی جدید فقط هنگامی که سود را افزایش می‌دهد آن شدت را فراهم می‌آورد. با وجود این، ROI دارای محدودیت جدید قابل توجهی است. اگرچه ROI اثر دقیقی بر اهداف می‌گذارد آنرا به آسانی می‌توان با مهارت انجام داد. برای مثال، ROI به روش استهلاک (کاهش بهاء) برای تعیین ارزش دارایی‌ها بسیار حساس است. که هر دو را می‌توان با مهارت و خدمت خود مدیران انجام داد. میزان فواید داده شده شکل بزرگی از ROI را فراهم می‌کند. اگر ارزش دفتری دارایی‌ها کم است و اگر قیمت بالا است به هر حال تنظیم قیمت تبدیلی آن مشکل است. قیمتی که یک بخش تولیدات را به بخش دیگر می‌فروشد، بخش قدرتمند به بخش ضعیف فشار خواهد آورد که محصول خود را به قیمت پائین‌تر از بازار تهیه کند بنابراین باعث کاهش فروش بخش ROI و افزایش آن از بخش خریداران می‌شود. چون ROI می‌تواند برای دوره‌های

1- Return on investment.

کوتاه‌مدت و همچنین دوره‌های بلندمدت محاسبه شود و تمایلی به استفاده از آن در حالت اول برای اهداف کوتاه مدت وجود دارد. مانند پارامترهای چهارماهه یا سالیانه که موجب طراحی استراتژیک بلندمدت به سود معیارهای تاکتیکی کوتاه‌مدت خواهد شد.

درآمد هر سهم (EPS[1])، تقسیم درآمد خالصی به مقدار موجودی مشترک است. هم‌چنین دارای مزیت‌هایی است که بعنوان یک معیار کلی از عملکرد شرکت مورد استفاده قرار می‌گیرد. با وجود این دارای کمبودهایی نیز هست مانند ارزیابی در مورد عملکرد گذشته و آینده. اوّل، برای اینکه اصول جایگزین محاسبه که موجودند درآمد هر سهم می‌تواند دارای چندین تفاوت با ارزش‌های مساوی قابل قبول باشد که بستگی به اصول انتخاب شده برای محاسبه آن دارد. دوم، بررسی اینکه درآمد هر سهم متکی به افزایش درآمد است. در واقع تبدیل درآمد به پول نقد می‌تواند نزدیک و یا به تأخیر انداخته شود. بنابراین، درآمد هر سهم، ارزش پول‌های موجود را در نظر نمی‌گیرد. بازده براساس سهم (ROE[2]) و تقسیم درآمد خالص به جمع سهم است که دیگر معیار معروف اندازه‌گیری عملکرد است برای اینکه از روی محاسبات براساس داده‌های تهیه شده در واقع دارای محدودیت سهم خود است بعلاوه EPS و ROE، اغلب با قیمت موجودی شرکت در ارتباط نیستند زیرا محدودیت ROE، EPS و ROI در مورد عملکرد اجرایی خودشان معیارهای مناسبی نمی‌باشند.

معیارهای سهامداران چیست؟

هر سهامداری میزان مربوط به خود برای تعیین چگونگی عملکرد مناسب اتحادیه دارد. این معیارها به طور مشخص با تأثیر مستقیم و غیرمستقیم روی

1- Earnings per share.
2- Return on equity.

فعالیت‌های اتحادیه و علایق سهام‌داران ارتباط دارد. مدیر ارشد باید یک یا چند معیار ساده برای هر گروه سهام‌دار ایجاد کند تا بتواند با نگرانی‌های سهام‌داران همراه باشد.

برای مثال، فروش و رشد فروش برای استفاده مشتریان و هزینه‌ها و زمان تحویل به عرضه کننده معیارهای خوبی هستند. قیمت موجودی کالا و «تهیه تعداد لیست خریداران» با گروه مالی سرمایه در گردش نگرانی‌هایی با کارکنان و تعدادی از مسئولین اجرایی مخالف و میزان انگیزه‌های مالی با دولت درگیری‌های شدید و عکس‌العمل‌های قانونی با مصرف کننده و وکلای محیط زیست است.

ارزش سهامدار چیست؟

بخاطر اعتقاد به محاسبه براساس تعداد مانند بازده براساس سرمایه‌گذاری، بازده براساس سهم، و درآمد برای هر سهم که در واقع شاخص‌های قابل اعتمادی نیستند، در مورد ارزش اقتصادی شرکتها که اغلب آنها ارزش سهام‌داران را به‌عنوان یک معیار بهتر از عملکرد متحد و تأثیر استراتژیک مدیریت مورد استفاده قرار می‌دهند. اگر ارزش سهام‌دار مشخص است پیش‌بینی آیندهٔ جریان نقدینگی بعنوان ارزش کنونی از تجارت اضافی ارزش شرکت فروخته خواهد شد.

بحث این است که هدف یک شرکت در واقع افزایش ارزش سهامداران می‌باشد. تجزیه و تحلیل ارزشی سهام‌دار بر روی نقدینگی به عنوان معیار کلیدی در مورد عملکرد شرکت تمرکز دارد گرچه ارزش شرکت به ارزش نقدینگی جاری باز می‌گردد، استفاده از هزینه سرمایه تجارت بعنوان نرخ تخصیص داده شده است. تا زمانی که برگشت‌ها از واحد تجاری هزینه سرمایه را افزایش می‌دهد در واقع، تجارت ایجاد ارزش خواهد کرد و دارای ارزش

بیشتری نسبت به سرمایه‌گذاری در آن خواهد شد.

ارزش اقتصادی اضافه شده (EVA[1]) در واقع مالیات‌گیری از سود منهای مجموع ارزش سرمایهٔ سالیانه است. آن تفاوت بین قبل و بعد استراتژی را در مورد ارزش تجاری اندازه‌گیری می‌کند. اگر تفاوت کاهش بوسیله هزینه سرمایه مثبت باشد استراتژی برای سهام‌داران ایجاد ارزش می‌کند.

یکی از قوی‌ترین خصوصیات EVA در واقع رابطه قوی آن با قیمت موجودی کالا است. مدیران می‌توانند شرکتهای خودشان را با واحد تجاری ارزش اقتصادی اضافه شده بهبود بخشند، بوسیله:

۱ـ بدست آوردن سود بیشتر بدون استفاده از سرمایه بیشتر.

۲ـ استفاده کمتر از سرمایه.

۳ـ سرمایه‌گذاری در پروژه‌هایی با برگشت سرمایه بالا.

روش EVA می‌تواند باز هم با معیارهای اضافی دیگر تمدید شود. ارزش اضافه شده بازار. (MVA)[2]، بازار سهام را در مورد ارزش خالص کنونی شرکت در گذشته و پروژه‌های قابل انتظار سرمایه‌گذاری تخمین می‌زند.

چگونه مدیران ارشد مورد ارزیابی قرار می‌گیرند؟

توسط استراتژی‌های کمیته‌های حسابرسی و خسارات و یک هیأت از مدیران اجرایی بدقت عملکرد کاری مدیر ارشد و همچنین تیم مدیران ارشد را مورد ارزیابی قرار می‌دهند. البته، هیأت در درجهٔ اوّل به‌طور کلی نگران قابلیت سوددهی بعنوان اندازه‌گیری کمیت بوسیلهٔ بازده براساس سرمایه‌گذاری و بازده براساس سهم، درآمد حاصل برای هر سهم و ارزش سهامداران است. نبود سوددهی کوتاه‌مدت بطور معین عادی است که باعث انتقاد از هر مدیر ارشد شرکت میشود. ولی هم‌چنین هیأت نگران عامل‌های دیگر است.

1- Economic Value added. 2- Market value added.

اعضاء کمیته‌های خسارت متشکل از هیأت مدیران امروزی اغلب توافق به سنجش توانایی مدیران ارشد و مدیریت استراتژیک و ایجاد یک تیم مدیریت و تدارک رهبر که در طولانی مدت بحرانی‌تر از معیارهای کمیتی هستند فراهم می‌آورد.

هیأت باید مدیریت ارشد را نه تنها در معیارهای کیفیتی برحسب تولیدات، بلکه هم‌چنین روی معیارهای رفتاری ارزیابی کند. عوامل با عملیات استراتژیک مدیریت مرتبط است.

معیارهای مخصوصی که یک هیأت برای ارزیابی مدیریت ارشد خود استفاده می‌کند باید براساس اهداف کلی خود بوسیله هیأت و مدیریت ارشد مورد توافق قرار گیرد اگر رابطه‌های بهتر با اقوام محلی و عملیات روش‌های ایمنی پیشرفته در نواحی کار بعنوان اهدافی برای یک سال (یا برای ۵ سال) انتخاب شده باشد، این اقدامات باید ارزیابی شوند. به اضافهٔ دیگر عواملی که قصد دارند به سوددهی منجر شوند ممکن است شامل سهم بازار، کیفیت تولید یا شدت سرمایه‌گذاری باشند.

ارزش حسابرسی مدیریت چیست؟

ارزش حسابرسی مدیریت توسط شرکت‌های مشاوره‌ای بعنوان روشی برای سنجش عملکرد یا اجرای آن مورد استفاده قرار گرفته است. حسابرسان، فعالیت‌های شرکت را که توسط هیأتهای اجرایی دیگر که در مقام مدیریتی مورد استفاده قرار می‌گیرد مانند حسابرسی مدیریتی (در تجزیه و تحلیل عمیق از فعالیت‌های سازمانی) برای بازرسی فعالیت‌هایی مانند مسئولیت‌های اشتراکی اجتماع تا محل‌های عملکردی مانند بخش بازاریابی، و هم‌چنین قسمت‌هایی مانند بخش بین‌المللی و همچنین خود شرکت در یک حسابرسی استراتژیک به طور مکرر پیشنهاد می‌کنند.

معیارهای اولیهٔ تقسیم‌بندی وظایف اجرایی چیست؟

شرکت‌ها از تکنیک‌های مختلف برای ارزیابی و کنترل عملکرد در قسمت‌ها، واحدهای تجاری استراتژیک (SBU[1]) و نواحی مبتنی بر سود استفاده می‌کنند. اگر یک شرکت از واحدهای تجاری استراتژیک و قسمت‌های دیگر تشکیل شده باشد آنها از آن معیارهای اجرایی (مثل ROI، EVA) برای بررسی کلی عملکرد شرکت استفاده می‌کنند. تا آن حدی که واحدها عامل مشخص را بتوانند مجزا کنند. مانند توسعه و تحقیق که شرکت ممکن است مراکز مسئولیتی ایجاد کند. هم‌چنین از معیارهای مشخص مبتنی بر سود مانند سهم بازار و فروش برحسب هر کارمند (بازاریابی)، هزینه واحد و درصد ضایعات (عمل‌ها)، درصد فروش از تولیدات تازه و تعداد حق ثبت اختراعات (R&D) و درآمد و رضایت کار استفاده خواهد کرد.

در طی طراحی استراتژی و اجرای آن، مدیریت ارشد به یک سری از برنامه‌ها و بودجه‌های اجرایی حمایتی از واحدهای تجاری تأکید می‌کند؛ بودجه‌های اجرایی که هزینه‌ها و قیمت‌ها را بصورت لیست برای هر برنامه پیشنهادی در قالب پول رایج درمی‌آورند.

در طی بازرسی و کنترل، مدیریت با هزینه‌های واقعی یا خرج‌های طرح‌ریزی شده مخالفت می‌کند و درجهٔ ناسازگاری مخصوصاً ماهیانه را مورد بررسی قرار می‌دهد. بعلاوه مدیریت ارشد احتمالاً به گزارش آماری دوره‌ای که خلاصهٔ داده‌ها براساس عوامل کلیدی مانند قرارداد تعداد مشتری جدید، حجم دریافت سفارشات و شکل‌های تولیدی احتیاج خواهند داشت.

1- Strategic Business Units.

مراکز مسئول کدامند؟

سیستم‌های کنترل را می‌توان برای نظارت بر عوامل مشخص، پروژه‌ها یا بخش‌ها ایجاد کرد. برای مثال می‌توان بودجه‌ها که به‌طور اخص مورد استفاده قرار می‌گیرند برای کنترل شاخص‌های مالی از اجرای مراکز مسئول برای جداسازی یک واحد استفاده کرد. تا اینکه بتواند از دیگر شرکتها، مورد بررسی جداگانه‌ای قرار گیرند. یک مرکز، مسئولیت بودجه مربوط به خود را دارد. که برحسب استفاده از منابع خود مورد بررسی قرار می‌گیرد و توسط یک مدیر که مسئولیت امور اجرایی را دارد هدایت می‌شود. مرکز، منابعی را استفاده می‌کند (برحسب حجم یا عوارض مورد سنجش قرار می‌گیرند) روشی که در آن سیستم کنترل شرکت مورد سنجش قرار گیرد این منابع و خدمات یا تولیدات تعیین می‌کنند که در پنج نوع عمدهٔ زیر در مراکز مسئولیت مورد استفاده قرار گیرند.

● **مراکز قیمت (بهاء، ارزش) استاندارد:**

قیمت استاندارد ابتدا امکانات تولید مورد استفاده قرار می‌گرفت. استاندارد قیمت‌های محاسبه شده برای هر عمل اجرایی، براساس داده‌های تاریخی هستند. در بررسی عملکرد مرکز، قیمت‌های مجموع کل استاندارد را در تعداد واحدهای تولید شده ضرب می‌کنند که نتیجه قیمت قابل پیش‌بینی تولید را بدست می‌دهد و سپس با قیمت واقعی تولید مورد مقایسه قرار می‌گیرد.

● **مراکز عوارض:**

اغلب تولید واحد با فروش در قالب پول رایج بدون در نظر گرفتن ارزش منبع آن، مورد سنجش قرار می‌گیرد (مثل حقوق) که مرکز را در جهات مؤثر بودن و کارائی مورد بررسی قرار می‌دهند برای مثال: مؤثر بودن یک منطقهٔ فروش با مقایسه قیمت واقعی آن به فروش‌های پیش‌بینی شده و با سال‌های گذشته تعیین می‌شود. سود بارها برای بخش‌های فروش که در قیمت‌گذاری تولیدات خود برای فروش محدودیت دارند در نظر گرفته نمی‌شود.

● **مراکز هزینه:**

منابع در قالب پول رایج، بدون در نظر گرفتن خدمت یا هزینه‌های تولید مورد سنجش قرار می‌گیرند. بنابراین بودجه‌ها را برای اداره کردن هزینه‌ها (هزینه‌هایی که می‌توان محاسبه کرد) و برای تشخیص هزینه‌ها (قیمت‌هایی که می‌توان فقط پیش‌بینی کرد) تهیه می‌شوند. مراکز هزینه‌های مخصوص قسمت‌های اداری، خدمات و بخش‌های تحقیق که هزینه‌بر هستند فقط به‌طور غیرمستقیم به سازمان عوارض اهداء می‌کنند.

● **مراکز سود:**

عملکرد مورد سنجش را در عبارت‌های متفاوت میان عوارض (که تولید را مورد سنجش قرار میدهند) و خرج‌ها (که منابع را مورد سنجش قرار میدهند) مورد سنجش قرار می‌گیرند. یک مرکز سوددهی که به‌طور مشخص ایجاد شده است همزمان هر دو منبع تولیدات و خدمات یک واحد را کنترل می‌کند. با داشتن چنین مراکزی، یک شرکت می‌تواند به چندین بخش از خطوط تولید جداگانه سازماندهی شود که مدیر هر بخش آزاد است تا حدی که قادر است که سود را در سطح قابل رضایت نگه دارد و بعضی از واحدهای سازمانی برای هدف بررسی‌های مراکز سوددهی با استفاده از قیمت انتقالی که اغلب به‌صورت خودمختار نمی‌توان در نظر گرفته شوند.

● **مراکز سرمایه‌گذاری:**

برای اینکه چندین بخش در شرکتهای بزرگ تولیدی از دارایی قابل توجهی برای تولید استفاده کنند، دارایی‌های ثابت آنها باید عاملی در جهت بررسی عملکرد آن قرار گیرد. بنابراین تنها متمرکز شدن روی سودها مانند مراکز سوددهی کافی نیست. مرکز سرمایه‌گذاری در جهات متفاوت میان منابع و خدمات یا تولیدات سنجیده می‌شود برای مثال: زمانی که دو بخش در یک شرکت، سود مساوی ایجاد کنند و یک بخش دارای یک پروژه ۳ میلیون تومانی

باشد در حالیکه بخش دیگر دارای یک پروژه یک میلیون تومانی یکی از آنها به‌طور واضحی سوددهی بیشتری دارد. پروژه کوچک‌تر برای سهامداران بازدهی بهتری نسبت به سرمایه‌گذاریشان فراهم می‌کند یعنی وسیع‌ترین سنجش مورد استفاده در مورد عملکرد مرکز سرمایه‌گذاری، در واقع بازدهی براساس سرمایه‌گذاری است (ROI).

اغلب شرکتهای تک صنفی، مانند شرکت کامپیوتری Apple قصد دارند که ترکیبی از مراکز قیمت، هزینه و عوارض را مورد استفاده قرار دهند. در این شرکتها مدیران متخصص اغلب در خلاف جهت این بودجه‌ها عمل می‌کنند. مجموع قابلیت سوددهی در سطح شرکت کامل می‌شود. شرکتها با چندین شعبه با یک خط تولید مشخص بهتر مانند شرکت Anbeuser - Bush که به چندین واحد تجاری کوچک تبدیل شده ولی هنوز به یک خط تولید (مثل نوشابه) به بیشترین عوارض و درآمدهای خود متکی هستند و اغلب از یک ترکیب قیمت، هزینه، عوارض و مراکز سوددهی استفاده می‌کند. شرکتهایی مانند GE که دارای چندین بخش که قصد دارد روی مراکز سرمایه‌گذاری تأکید کنند. با وجود این در چندین واحد، در تمام شرکتهای دیگر انواع مراکز مسئولیت مورد استفاده قرار خواهد گرفت. این خود مشکلی در استفاده از مراکز مسئولیت است.

به‌هرحال آیا این تفکیک برای سنجش و بررسی عملکرد یک واحد می‌تواند مشکل ایجاد کند، چرا که، برای رسیدن به سطح همکاری در میان بخش‌ها احتیاج به حصول شراکت در تمام شرکت است؟

چگونه نشان‌گذاری در ارزیابی عملکرد یک شرکت مورد استفاده قرار می‌گیرد؟

طبق اظهارات شرکتهای دیگر، شرکتهای آمریکایی در عقیده همیشه پیش‌قدم هستند. نشان‌گذاری، یک روش مستمر در سنجش تولیدات، خدمات و

عملیاتی بر علیه قوی‌ترین رقابت کننده یا شرکتهای به رسمیت شناخته شده به عنوان پیشروان صنعت هستند. معیار به‌طور فزاینده‌ای یک برنامه مشهور که متکی بر عقیدهٔ اختراع درباره چیزی که دیگران را مورد استفاده قرار می‌دهد در واقع عقلانی نیست. و این به‌طور آشکار شامل آگاهی از چگونگی انجام بهتر کارها در دیگر شرکتها است و بیان می‌کند نه تنها از آنها کپی بردارید حتی روشهای آنها را بهبود بخشید.

مراحل نشان‌گذاری اغلب شامل موارد زیر است:

۱. محل یا روش مورد شناسائی باید امتحان شود که آن هم بایستی فعال و دارای پتانسیلی برای تعیین مزیّت رقابتی واحد تجاری باشد.

۲. معیارهای رفتاری و تولید را در مورد یک ناحیه پیدا کنید یا روش و معیارها را بدست آورده و پیدا کنید.

۳. در سطح شرکت‌ها بهترین رقیب‌های قابل دسترسی را برخلاف معیارها انتخاب کنید. این‌ها ممکن است شرکت‌هایی در صنایع کاملاً مختلف باشند ولی فعالیت‌های مشابهی را اجرا کنند. مثلاً: وقتی که شرکتی می‌خواهد عملکرد سفارشات خود را بهبود بخشد، به سراغ یک شرکت موفق‌تری می‌رود که یاد بگیرد آنها چگونه برتری را در این محیط بدست آورده‌اند.

۴. تفاوت‌ها را میان عملکرد شرکت با بهترین‌های موجود، محاسبه و معین کنید که چرا تفاوت‌ها وجود دارد.

۵. برنامه‌های تاکتیکی را برای کم کردن فاصله‌های اجرایی ایجاد کنید.

۶. برنامه‌هایی را به مورد اجرا بگذارید و سپس نتایج سنجش جدید شرکت‌ها را با بهترین طبقه مقایسه کنید.

موارد بین‌المللی سنجش (معیار) چیست؟

سه تا از بهترین روش‌ها که به‌طور وسیعی در ارزیابی عملکرد بین‌المللی استفاده می‌شوند، ROI، تحلیل بودجه و مقایسه‌های تاریخی هستند. حتی ROI که وسیع‌ترین معیار (سنجش) مورد استفادهٔ شرکتهای بین‌المللی است، بخاطر ارز خارجی، نرخ متفاوت تورم، قوانین متفاوت مالیات و استفاده از نرخ‌گذاری انتقالی دارای محدودیت‌های جدی است و مورد استفاده شدید شرکتهای بین‌المللی می‌باشد. شرکتهای چند ملیتی نه تنها برای محاسبهٔ ROI برای مراکز مسئول در کشورهای مختلف هم‌چنین برای حداقل کردن مالیات‌ها است؛ مثال، لوازم یدکی تولید شده در یک شرکت سوبسیدی چندملیتی کشوری با مالیات کم (مانند سنگاپور) می‌تواند به زیر مجموع خودش در یک کشوری با مالیات بالا (مانند آمریکا) حمل شود. در یک قیمت بالایی که شرکت سوبسیدی آمریکایی گزارش می‌کند یک سود خیلی کم (و بنابراین مالیات کم پرداخت می‌کند)، در حالیکه شرکت سوبسیدی سنگاپور سوددهی بالایی (برای پرداخت مالیات کم چون نرخ کم مالیات است) را گزارش می‌دهد. شرکت چند ملیتی می‌تواند در سطح جهانی با گزارش دادن سود کم در کشورهایی با مالیات بالا و سود بیشتر در کشورهایی با مالیات کم با فرض اینکه دولت در کشورهای با مالیات بالا به دلیل محدودیت تعریف قوانین عکس‌العمل نشان نمی‌دهد سود بیشتری بدست آورد.

سیستم‌های کنترل و پاداش مورد استفاده توسط یک شرکت جهانی باید از سیستم‌های کنترل و پاداش مورد استفاده توسط شرکت چند منظوره‌ای محلی متفاوت باشند. شرکت‌های چند منظورهٔ محلی باید بر واحدهای خارجی خود از کنترل‌های کمتر استفاده کنند که به مدیر هر واحد منطقه باید وسعت عمل قابل توجهی داده شود و باید از آن انتظار داشت که اهداف بیشتری را برآورد کند. سنجش متنوعی باید برای تفکیک میان ارزش پروژه‌ها (شرکت‌های کمکی) و

عملکرد مدیریت آن استفاده شود. برعکس در شرکتهای جهانی چندملیتی برای کاهش هزینه‌ها و کسب مزیّت رقابتی نیاز به اعمال کنترل شدیدی روی چندین واحد خود دارند. آنها سعی می‌کنند که امور اجرایی و بازاریابی را در مورد چند تولید متحدالشکل در تمام جهان گسترش دهند. بنابراین تصمیمات عملی کلیهٔ آنها باید متمرکز شود. واحدهای خارجی بیشتر مانند مراکز هزینه به عوارض، هزینه‌ها یا مراکز سرمایه‌گذاری و سوددهی مورد ارزیابی قرار می‌گیرند برای اینکه شرکت‌های چندملیتی که در صنعت جهانی فعالیت می‌کنند اغلب تمام تولید را در یک کشور بوجود نمی‌آورند که در آن کشور بفروش می‌رود.

سیستم‌های اطلاعاتی استراتژیک

قبل از سنجش‌های (معیارهای) اجرایی که بتواند اثری روی مدیریت استراتژیک داشته باشد. اول باید به افراد مسئول برای طراحی و اجرای طرح‌های استراتژیک گزارش ارائه دهند. سیستم‌های اطلاعاتی استراتژیک اعم از کامپیوتری یا دستی، رسمی یا غیر رسمی می‌توانند این عمل را انجام دهند. یعنی یکی از دلایل اصلی داده شده برای ورشکستگی یک شرکت بین‌المللی از همکاری برای تعیین و درآمد مشخص توسط طبقه‌های عمده از تولیدات مشابه، در واقع ناتوانی مدیران ارشد آن است. به خاطر این ناتوانی، مدیریت سعی در تعمیر (درست کردن) واحدهای تجاری بیمار داشت ولی قادر نبود که عکس‌العمل سازگاری را به تغییرات عمده و حوادث غیرمترقبه تقلیل دهد. برعکس، یکی از دلایل اصلی برای موفقیت شرکت اسباب‌بازی، «R»، «U» در واقع استفاده مدیریت شرکت از سیستم‌های اطلاعاتی پیچیده‌ای برای کنترل تصمیمات خرید بوده است. پول نقد در بیش از ۳۰۰ انبار اسباب‌بازی‌های آمریکایی «U», «R» ثبت می‌شود که بطور روزانه اطلاعات را به کامپیوترهای مراکز شرکت‌ها منتقل می‌کند. در نتیجه، مدیران هر صبح به طور دقیق می‌دانند

که چند تا از هر نوع اسباب‌بازی در روز قبل و چه مقدار تاکنون در طی سال فروخته شده و فروش امسال در مقایسه با سال قبل چگونه بوده است. در واقع سیستم اطلاعاتی سفارش دوباره را بطور اتوماتیک (خودکار) توسط کامپیوتر بدون دستور مدیر ممکن می‌سازد. هم‌چنین شرکت را مجاز می‌سازد تا اسباب‌بازی‌های جدید را بدون داشتن سفارشات بزرگ قبلی مورد آزمایش قرار دهد. در نتیجه سیستم اجازه میدهد که مشتریان برای سفارش خریدهای خود در سطح تقسیماتی (SBU) یک شرکت مورد استفاده با حمایت سیستم اطلاعاتی تصمیم بگیرند، تجدید قوا یا توسعهٔ استراتژی سطح تجاری که توسط تصمیم سیستم حمایتی صورت می‌گیرد، یک استراتژی واحد تجارت از تقدمی قیمت کلی، از سیستم اطلاعاتی آن برای کاهش قیمت‌ها، یا بهبود بخشیدن کارگر تولیدی، یا با استفاده از دیگر منابع مانند انبارداری یا لوازم حساس استفاده کرد پیروی می‌کند؛ مثال، شرکت Meoril Lynch نرم‌افزار PRISM را توسعه داد و آن را به ۵۰۰ ادارهٔ کوچک آمریکایی برای دسترسی سریع به اطلاعات مالی در جهت افزایش کارائی (سودمندی) مؤسسها (واسطهٔ) ارائه داد. برخلاف آن دیگر استراتژی واحد تجارت ممکن است از استراتژی متفاوتی پیروی کند. آنها می‌توانند از سیستم اطلاعاتی خود برای افزایش مجزای تولید و یا خدمات برای کمک به کیفیت، خدمت یا شهرت در نواحی عملی استفاده کنند. شرکت فدرال Expoesl می‌خواست که از خدمت برتر خود برای بدست آوردن یک مزیّت رقابتی استفاده کند و سرمایه‌گذاری زیادی در چندین نوع از سیستم‌های اطلاعاتی برای سنجش و دنبال کردن عملیات اجرایی خدمات عرضه کالا انجام داد. همراه با این، سیستم‌های اطلاعات شرکت فدرال Expoesl ایجاد سریع‌ترین عکس‌العمل اشتباهی زمان را از عرضه یک شبه تجاری فراهم کردند.

راهنمایی‌هایی برای کنترل کردن:

سنجش عملکرد (اجرایی) قسمت بحرانی بازرسی و کنترل است. کمبود اهداف کمیت استانداردهای اجرایی (عملی) و ناتوانی سیستم اطلاعاتی برای فراهم آوردن به موقع اطلاعات معتبر است که دو تا از مشکلات واضح کنترل می‌باشند. بدون سنجش‌های هدفمند و به موقع و ایجادکار عملی، دوری جستن از تصمیمات استراتژیک در واقع بی‌نهایت مشکل خواهد بود. بعلاوه استفاده به موقع از استانداردهای قابل کمیت اجرای عملکرد خوب را ضمانت نمی‌کند. عمل صریح در مورد بازرسی و سنجش اجرایی (عملکرد) می‌تواند اثرات جانبی داشته باشد که در بررسی عملکرد تمامی شرکتها دخالت دارد. کنترل نامناسب می‌تواند مدیران با مهارت و سنجش‌ها را از شرکت برای مزیت شخصی منع کند.

در طراحی یک سیستم کنترل، مدیریت ارشد باید به خاطر داشته باشد که کنترل‌ها باید استراتژی واحد را دنبال کند مگر اینکه استفاده درست از استراتژی برای دستیابی به اهداف توسط کنترل‌های تضمین شود که تأثیرات جانبی غیرعادی روی اجرای کامل اهداف خواهد داشت آنها از راهنمائی‌هایی پیروی می‌کنند که معمولاً توصیه می‌شود:

۱ـ کنترل باید شامل مقدار محدودی از اطلاعات مورد احتیاج باشد که تصویر مقداری از حوادث را بیان می‌کند که کنترل بیش از حد ایجاد سردرگمی می‌کند؛ تمرکز روی عوامل بحرانی که موفقیت ۲۰٪ از عوامل و ۸۰٪ از نتایج را مشخص می‌کند.

۲ـ کنترل‌ها باید فقط نتایج فعالیتهای بامعنی را بدون در نظر گرفتن سنجش مشکلات تحت نظر داشته باشند. اگر همکاری بین بخش‌ها برای عملکرد شرکتها مهم باشد بعضی از شکل‌های سنجش کیفیت و کمیت را باید برای تحت نظر داشتن شرکتها ایجاد کرد.

۳ـ کنترل باید به موقع و قبل از اینکه دیر شود اعمال شود. باید عکس‌العمل صحیح اتخاذ شود و چرخش کنترل‌ها، (کنترل‌هایی که برای تحت نفوذ قرار دادن عملکرد آنها مورد سنجش قرار می‌دهند) باید تحت فشار قرار گیرند، قبل از اینکه اخطاری در مورد مشکلات داده شود.

۴ـ کنترل‌ها باید طولانی مدت و کوتاه مدت باشند. اگر فقط معیارهای (سنجش‌های) کوتاه مدت را مورد تأکید قرار دهیم احتمالاً باعث تعیین موقعیت مدیریتی کوتاه‌مدت میشود.

۵ـ کنترل‌ها باید روی استثناها تأکید کند؛ فقط برای آن فعالیت‌ها، نتایجی که از خارج از دامنهٔ تحمل از قبل شده قرار دارند باید اقدام عملی صورت گیرد.

۶ـ کنترل‌ها باید برای مدنظر گرفتن ملاقات‌ها و استانداردهای فزاینده مورد استفاده قرار گیرند نه اینکه شکست باعث ایجاد استانداردها شود. تنبیه سنگین در مورد شکست به‌طور اخص منجر به جابجایی هدف می‌شود. مدیران گزارش‌ها را دست‌کاری و برای استانداردهای پایین اقدام خواهند کرد. تا وقتی که فرهنگ، آشنایی استراتژیک از شرکت را تقویت کند، کمتر نیاز به یک سیستم کنترل شدید وجود دارد. Peters و Water Man در کتابشان به نام **«در جستجوی بهترین‌ها»** بیان می‌کنند که فرهنگ قوی‌تر بیشتر به طرف محل‌های بازار، هدایت شده است و کمتر نیاز به روش‌های دستی و چارت‌های سازمان یا دستورالعمل‌ها به‌صورت جزئیات و قوانین وجود دارد. در این شرکت‌ها، مردم به‌طور واضح می‌دانند که چه کاری باید انجام دهند چراکه در اکثر مواقع ارزشهای هدایتی، واضح و مشخص است.

استراتژی مشوق مدیریت

برای اطمینان از تقارن میان احتیاجات شرکت بطور عمده و احتیاجات کارکنان به‌طور انفرادی، مدیریت و هیأت مدیران اجرایی باید یک برنامه

مشوقی توسعه دهند که پاداش‌هایی را به عملکردهای قابل توجه پرداخت نمایند. طرح‌های مشوق باید به وسیله‌ای با استراتژی شرکتها و بخش‌ها ارتباط داشته باشد. برای مثال: آماری از ۶۰۰ واحد تجاری نشان میدهد که ترکیب حقوق با استراتژی رشد و با تأکید بر پاداش‌ها و دیگر مشوق‌ها علاوه بر حقوق و مزایایی که دارد امری مرتبط است در حالیکه ترکیب حقوق مرتبط است با استراتژی پایدار (ثابت) که باید برخلاف تأکید باشد.

سه مورد از اقدامات زیر که طراحی شده‌اند برای کمک به داشتن تشابه بین سنجش‌ها و پاداش‌ها، با اهداف و مدت زمان اهداف استراتژیک آشکار است:

● **روش عامل ـ سنگینی.**

این روش به طور مشخص متناسب با سنجش و پاداش به عملکرد مدیران ارشد SBU و سطح گروهی مدیران اجرایی است؛ وقتی که عوامل اجرایی و اهمیت آنها از یک SBU به SBU دیگر تغییر می‌یابد، معیارهای مورد استفاده یک شرکت باید شامل تغییرات زیر باشد. عملکرد رشد بالای SBU که مورد سنجش قرار می‌گیرد در جهات سهم بازار، رشد فروش و پرداخت‌های مشخص آتی و پیشرفت روی چندین پروژه استراتژیک آینده است. در مقایسه عملکرد رشد کم SBU که مورد سنجش قرار می‌گیرد در جهات ROI و ایجاد پول نقد عملکرد رشد متوسط SBUها برای ترکیبی از این عوامل اندازه‌گیری می‌شود.

● **روش بررسی بلندمدت.**

این روش، به مدیران برای رسیدن به مجموع اهداف در طی دوره چند ساله خسارت پرداخت می‌کند. یک مدیر اجرایی بیان می‌کند که بعضی از کالاهای شرکت یا «واحدهای عملیاتی (اجرایی)» در مبالغی (که قابل تبدیل به پول است) متکی بر عملکرد بلندمدت است. مثلاً یک کمیته اجرایی باید هدف مشخص را در جهت رشد درآمد برای هر سهم در طی مدت ۵ سال ترتیب دهد. پاداشها (شامل جلسات شرکت) وقتی مشخص و هدفدار خواهد بود که هر مدیر اجرایی

قبل از آنکه نتایج هدف شرکت را ترک کند چیزی دریافت نخواهد کرد، و تاکید مشخص روی قیمت کالا برای مدیران ارشد تا مدیران واحد تجاری مناسب‌تر خواهد بود.

● **روش استراتژیکی اعتبارات.**

این روش، مدیران اجرایی را برای پیش‌بینی توسعهٔ هزینه‌ها که متفاوت از هزینه‌های مورد نیاز عملیات جاری است، تشویق می‌کند. بیانیه حسابداری برای یک واحد، شرکتی، اعتبارات استراتژیک را به‌عنوان یک ورودی مستقل زیر نظر ROI کنونی وارد می‌کند. بنابراین امکان دارد به تشخیص میان هزینه‌های جاری خرج شده در بوجود آوردن عوارض کنونی و آنهایی که در واحدهای تجاری برای آینده سرمایه‌گذاری شده‌اند منجر شود. بنابراین، مدیر می‌تواند هر دو اساس، کوتاه‌مدت و بلندمدت و مشوق به سرمایه‌گذاری استراتژیک اعتبارات در آینده را تخمین بزند.

یک راه مؤثر برای رسیدن به نتایج استراتژیک مورد نظر به وسیلهٔ یک سیستم پاداش دهی وجود دارد که باید با سه اقدام در روش‌های زیر ترکیب شود:

۱ـ استراتژی جداگانهٔ اعتبارات از اعتبارات کوتاه‌مدت هم‌چنان‌که در روش اعتبارات استراتژیک انجام گرفته باشد.

۲ـ برای هر SBU یک چارت عامل سنگین فراهم کنید.

۳ـ عملکرد را بر سه اساس مورد سنجش قرار دهید طوری که قبل از پرداخت مالیات توسط اعتبارات استراتژیک عمل‌های سنگین و بررسی دراز مدت از SBU، سود عملکرد مشترک نشان داده شده باشد.

منابع و مأخذ

1. "Pokemon Patriarch," *Business week* (January 10, 2000): 70.

2. B. Lancaster, "American Hospital´s Marketing Program Places Company Atop a Troubled Industry," *Wall Street Journal* (August 24, 1984):19.

3. F. W. Gluck, S. P. Kaufman, and A. S. Walleck, "The Four Phases of Strategic Management," *Journal of Business Strategy* (Winter 1982):9-21.

4. R. A. D´Aveni, *Hypercompetition* (New York: Free Press, 1994). Hypercompetition is discussed in more detail in later chapters.

5. K. G. Smith, and C. M. Grimm, "Environmental Variation, Strategic Change and Firm Performance : A Study of Railroad eregulation, "*Strategic Management Journal* (July - August 1987): 363-76.

6. H. Mintzberg, " Planning on the Left Side and Managing on the Right, "*Harvard Business Review* (July - August 1976): 56.

7. A. Kupfer, "The Real king of the Internet," Fortune (September 7, 1999): 85.

8. D. J. Hickson, R. J. Butler, D. Cray, G. R. Mallory, and D. C. Wilson, Top Decisions: *Strategic Decision - Making in Organizations* (San Franvisco: Jossey - Bass, 1986). 26-42.

9. H. Mintzberg, "Strategy - Majing in Three Modes," *California Management Review* (winter 1973): 44-53.

10. J. B. Quinn, *Strategies for Change: Logical Incrementalism* (Homewood, IL.: Irwin, 1980), 58.

11. J. H. Dobrzynski, "These Board Members Aren´t IBM - Compatible," *Business Week* (August 2, 1992) : 23.

12. A. Demb, and F. F. Neubauer, "The Corporate Board: Confronting the Paradoxes," *Long Range Planning* (June 1992): 13.
13. W. Q. Judge Jr. and C. P. Zeithaml, "Institutional and Strategic Choice Perspectives on Board Involvement in the Strategic Decision Process," *Academy of Management Journal* (October 1992): 766-794.
14. Reported by Korn / Ferry International and J. S. Lublin, "Survey Finds More Fortune 500 Firms Have at Least Tow Female Directors," *Wall Street Journal* (September 25, 1995): A5.
15. P. L. Rechner, and D. R. Dalton, "CEO Duality and Organizational Performance: A Longitudinal Analysis," Strategic Management Jornal (February 1991): 155-160: P. L. Rechner, and D. R. Dalton, "The Link Between Financial Perfrmance and Board Leadership Structure," *Handbook of Business Strategy, 1992/93 Yearbook*, edited by H. E. Glass and M. A. Hovde (Boston: Warren, Gorham, and Lamont, 1992). 20.1-20.7.
16. N. Tichy, and R. Charan, "Speed, Simplicity, Self-Confidence: An Interview with Jack Welch," *Harvard Business Review* (September - October 1989): 113.
17. M. Fredman, "The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits," *New York Times Magazine* (September 13,1970), pp.30, 126-127: and *Capitalism and Freedom* (Chicago: University of Chicago Press, 1963), 133.
18. A. B. Carroll, "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance," *Academy of Management Review* (October 1979): 479-505.
19. P. Rechner, and K. Roth, "Social Responsibility and Financial Performance: A Structural Equation Methodology," *International Journal of Management* (December 1990): 382-391: K. E. Aupperle, A. B. Carroll, and J. D. Hatfield, "An Empirical Examination of the Relationship Between Corporate Social

Responsibility and Profitability," *Academy of Management Journal* (June 1985): 459.
20. K. Anderson, "The Purpose at the Heart of Management," *Harvard Business Review* (May-June1992): 52-62.
21. J. B. Thomas, S. M. Clark, and D. A. Gioia, "Strategic Sensemaking and Organizational Performance: Linkages Among Scanning, Interpretation, Action, and Outcomes," *Academy of Management Journal* (April 1993): 239-270.
22. K. Ohmae, "The Triad World View," *Journal of Business Strategy* (spring 1987): 8-19.
23. M. E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press 1980), 3.
24. This summary of the forces driving competitive strategy is taken from Porter, *Competitive Strategy,* pp. 7-29.
25. Ibid., p. 23.
26. M. E. Porter, "Changing Patterns of International Competition," *California Management Review* (winter 1986): 9-40.
27. K. J. Hatten, and M. L. Hatten, "Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers, and Contestability," *Strategic Management Journal* (July - August 1987): 329.
28. R. E. Miles, and C. C. Snow, *Organizational Strategy, Structure, and Process* (New York: MeGraw- Hill, 1978).
29. R. A. D´Aveni, *Hypercompetition* (New York: Free Press, 1994), Xii-Xiv.
30. R. T. Pascale, "Perspective on Strategy: The Real Story Behind Honda´s Success," *California Management Review* (spring 1981): 70.
31. H. E. Klein, and R. E. Linneman, "Environmental Assessment: An International Study of Corporate Practices," *Journal of Business Strategy* (summer 1984): 72.
32. This process of scenario development is adapted from M. E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985),

448-470

33. R. M. Grant, "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation." *California Management Review* (spring 1991): 114-135.

34. J. R. Galbrith, "Strategy and Organization Planning," in *The Strategy Process: Concepts, Contexts,* and Cases, 2nd ed., edited by H. Mintxberg and J. B. Quinn (Englewood Ciffs, NJ: Prentice Hall, 1991). 315-324.

35. M. Porter, Competitive Advantage: *Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: Free Press, 1985), 36.

36. M. Leontiades, "A Diagnostic Framework for Planning," Strategic Management Journal (January-March 1983): 14.

37. D. M. Rousseau, "Assessing Organizational Culture: The Case for Multiple Methods," in *Organizational Climate and Culture*, edited by B. Schneder (San Francisco: Jossey-Bass, 1990), 153-192.

38. L. Smircich, "Concepts of Culture and Organizational Analysis," *Administrative Science Quarterly* (September 1983): 345-346.

39. P. Pascarella, "Are You Investing in the Wrong Technology?" *Industry Week* (July 25, 1983): 37.

40. Ibid., p.38.

41. B. Dumaine, "The Trouble with Teams," *Fortune* (September5, 1994): 86.

41. A. Versteeg, "Self-Directed Work Teams Yield Long-Term Benefits," *Journal of Business Strategy* (Novmber-December 1990): 9-12.

42. The percentage of unionized government workers is 38.7 percent. See "Uncle Sam Gompers," *Wall Street Journal* (October25, 1994): A20.

43. W. H. Newman, "Shaping the Master Strategy of Your Firm," *California Management Review* Vol. 9. No. 3 (1967): 77-88

44. R. L. Simpson and O. Suris, "Alex Trotman´s Goal: To Make Ford No. 1 in World Auto Sales," *Wall Street Journal* (July 18, 1995): A5.

45. M. E. Porter, *Competitive Strategy* (New York The Free Press, 1980), pp. 34-41 as revised in M. E. Porterm The *Competitive Advantage of Nations* (New York: The Free Press, 1990), 37-40.

46. M. E. Porter, *Competitive Srtategy* (New York: The Free Press, 1980), 35.

47. R. E. Caves, and P. Ghemawat, "Identifying Mobility Barriers," *Strategic Management Journal* (January 1992): 1-12.

48. R. A. D´ Aveni, *Hypercompetition* (New York: Free Press, 1994), Xiii-Xiv.

49. Summarized from various articles by L. Fahey in The Strategic *Management Reader*, Edited by L. Fahey (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1989), 178-205.

50. This information on defensive tactics is summarized from M. E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985). 482-512.

51. R. M. Kanter, "Collaborative Approach: The Art of Alliances," *Harvard Business Review* (July-August 1994): 96-108.

52. S. Poe, "To Compete with Giants, Choose Your Niche," *Nation´s Business* (July 1992): 6.

53. J. Guyon, "AT&T´ s Big Bet Keeps Getting Dicier," *Frtune* (January 10, 2000): 126-129.

54. B. C. Reimann and A. Reichert, Portfolio Planning Methods for Strategic Capital Allocation: A Survey of Fortune 500 Firms," *International Journal of Management* (March 1996): 84-93.

55. J. J. curran, "Companies That Rob the Future," *Fortune* (July 4, 1988): 84.

56. A. Campbell, M. Goold, and M. Alexander, Corporate Level Strategy: *Creating Value in the Multibusiness Company* (New York: John wiley & Sons, 1994).

57. A. Campbell. M. Goold, and M. Alexander , "Corporate Strategy: the Quest for Parenting Advantage," *Harvard Business Review* (March-April1995): 121.
58. M. E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985), 317-382.
59. G. Hamel and S. K. Prahalad, *Competing for the Future* (Boston: Harvard Business School Press, 1994), 202-207.
60. P. J. Verdun and P. J. Williamson, "Core Competencies, Competitive Advantage, and Market Analysis: Forging the Links," in *Competence-Based Competition*, edited by G. Hamel and A. Heene (New York: John Wiley & Sons, 1994), 83-84.
61. J. B. quinn, "The Intelligent Enterprise: A New Paradigm," *Academy of Management Executive* (November 1992): 48-63.
62. W. Redmond, "The Strategic Pricing of Innovative Products," in *Handbook of Business Strategy*, 1992/1993 Yearbook, edited by H. E. Glass and M. A. Hovde (Boston: Warren, Gorham & Lamont, 1992), 16.1-16.13.
63. R. D. Banker, J. M. Field, R. G. Schroder, and K. K. Sinha, "Impact of Work Teams on Manufactring Performance: A Longitudinal Field Study," *Academy of Management Journal* (August 1996): 867-890.
64. R. A. Cosier, and c. R. Schwenk, "Agreement and Thinking Alike: Ingredients for Poor Decisions," *Academy of Management Executive* (February 1990): 69.
65. R. Frank, and J. Friedland, "How Pepsi´s Charge Into Braxil Fell Short of Its Ambitious Goals," *Wall Street Journal* (August 30, 1996): A1, A6.
66. L. D. Alexander, "Strategy Implementation: Nature of the Problem," in *International Review of Strategic Management*, Vol. 2, No. 1, edited by D. E. Hussey (New York: John Wiley & Sons, 1991), 730-113.
67. a. D. Chandler, *Strategy and Structure* (Cambridge, MA: MIT

Press, 1962).

68. A. K. Gupta, "SBU Strategies, Corporate SNU Relations, and SBU Effectiveness in Strategy Implementation," *Academy of Management Jurnal* (September 1987): 477-500.

69. L. E. Greiner, "Evolution and Revolution as Organizations Grow," *Harvard Business Review* (July-August 1972): 37-46.

70. L. G. Hrebiniak, and W. F. Joyce, *Implementing Strategy* (New York: Macmillan, 1984), 85-86.

71. Summarized from M. Hammer, "Reenigineering Work: Don´t Automate, Obliterate," *Harvard business review* (July-August 1990), 104-112.

72. T. A. Stewart, "Reengineering: The Hot New Managing Tool," *Fortune* (August 23, 1993): 41-42.

73. J. R. Hackman, and G. R. Oldham, *Work Redesign* (Reading MA: Addison-Wesley, 1980), 135-141.

74. J. Hoerr, "Sharpening Minds for a Competitive Edge," *Business Week* (December 17, 1990): 72-78.

75. K. Deveny, "Man Walked on the Moon but Man Can´t Make Enough Devil´s Food Cookie Cakes," *Wall Street Journal* (September 28, 1993): B1, B12.

76. B. O´Reilly, The Rent - A - Car Jocks Who Made Enterprise #1," *Fortune* (October 28, 1996): 125-128.

77. R. Henkoff, "Companies That Train Best," *Fortune* (March22, 1993): 62-75.

78. M. Smith, and M. C. White, "Strategy, CEO Specialization, and Succession," *Administrative Science Quarterly* (June 1987): 263-280.

79. R. F. Vancil, *Passing the Baton* (Boston: Harvard Business School Press, 1987).

80. P. Lorange, and D. Murphy, "Bringing Human Resources into Strategic Planning: System Design Characteristics," in *Strategic Human Resource Management*, edited by C. J. Fombrun, N. M.